

**PENGARUH ADAPTABILITAS LINGKUNGAN
DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN
TERHADAP KUALITAS ALIANSI UNTUK
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus PT. Pos Indonesia Wilayah Jawa Barat)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Drs. M. Wandra Utama
NIM. C4A 007 073**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**



Sertifikasi

Saya, Drs. M. Wandra Utama yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Drs. M. Wandra Utama

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:
PENGARUH ADAPTABILITAS LINGKUNGAN DAN
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP
KUALITAS ALIANSI UNTUK MENINGKATKAN
KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus PT. Pos Indonesia Wilayah Jawa Barat)

yang disusun oleh Drs. M. WANDRA UTAMA, NIM : C4A 007 073
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Pe nguji
pada tanggal

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Ibnu Widiyanto, MA

Drs. Soegiono, MSIE

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul :

**PENGARUH ADAPTABILITAS LINGKUNGAN DAN ORIENTASI
KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KUALITAS ALIANSI UNTUK
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus Pt. Pos Indonesia Wilayah Jawa Barat)**

yang disusun oleh Drs. M. Wandra Utama, NIM : C4A 007 073
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Pengiji
pada tanggal

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Dr. Ibnu Widiyanto, MA

Drs. Soegiono, MSIE

Semarang,
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

MOTTO

Suatu ketika, aku berjalan diatas jalan yang licin
Seketika, kaki kiriku menabrak kaki sebelah kanan
Beruntung kaki kananku menahan hingga aku terjongkok
Sesaat aku tersadar, aku hanya terpeleset, belum terjatuh
Abraham Lincoln

ABSTRACT

ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Ibnu Widiyanto, MA, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. Soegiono, MSIE, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

4. Para staff pengajar program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu-ilmu melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staff Administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Progran Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Teman-teman Angkatan XXX
7. Dedicated to my parents dan brother yang telah memberikan segala curahan kasih sayang dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
8. Semua pihak yang telah me mbantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semoga tesis ini bisa bermanfaat terutama bagi diri pribadi penulis serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan topik yang sama. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, Mei 2009

Drs. M. Wandra Utama

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Motto	vi
Kata pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Bab I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	20
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	22
Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Penelitian Terdahulu	24
2.2. Telaah Pustaka	26
2.3. Keunggulan Bersaing.....	26
2.4. Kualitas Aliansi.....	34
2.5. Orientasi Kewirausahaan	38
2.6. Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kualitas Aliansi.....	45
2.7. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kualitas Aliansi .	47

2.8. Pengaruh Kualitas Aliansi Terhadap Keunggulan Bersaing.....	49
2.9. Definisi Operasional	55
Bab III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	57
3.2. Populasi.....	58
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas	65
3.5. Teknik Analisis	66
Bab IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS	
4.1. Deskripsi Umum Obyek Penelitian.....	
4.2. Deskripsi Umum Responden	
4.3. Analisis Data Penelitian.....	
4.4. Analisis Asumsi SEM	
4.5. Uji Reliabilitas dan Validitas	
4.6. Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) .	
4.7. Hipotesis.....	
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	
5.1. Pendahuluan	
5.2. Ringkasan Penelitian.....	
5.3. Kesimpulan Hipotesis Penelitian	
5.4. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	
5.5. Implikasi.....	

5.6. Keterbatasan Penelitian.....	
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	
Daftar Referensi.....	
Lampiran-Lampiran.....	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing (Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy, 1993). Menurut Sundar dkk (1993) perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat menghasilkan implementasi strategi yang tidak dapat diimplementasikan oleh pesaing. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Menurut Porter (1985) kemampuan berkelanjutan adalah ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing. Dengan demikian, nilai-nilai dan aset yang mendasari keunggulan bersaing dari suatu perusahaan harus dapat menolak dari usaha peniruan perusahaan lain (Barney, 1991).

Menurut Barney (1991) terdapat empat syarat untuk menjadi sebuah sumber daya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Aset, nilai dan kecakapan dianggap berharga ketika aset, nilai dan kecakapan mampu membantu perusahaan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang memperbaiki efisiensinya atau keefektifannya. Jika nilai, aset dan kecakapan

tertentu juga dimiliki oleh sejumlah pesaing yang ada sekarang ataupun di masa yang akan datang, maka tidak dapat menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan aset nilai dan kecakapan-kecakapan yang berharga dan jarang dimiliki oleh perusahaan lain merupakan suatu sumber daya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Coyne, 1985). Sumber daya yang unik tersebut juga tidak dapat ditiru secara sempurna (Barney, 1986). Sedangkan syarat terakhir adalah tidak ada yang secara ekuivalen sebagai pengganti. Sumber daya pengganti ini terdiri dua jenis yaitu sumber daya yang sama yang memungkinkan formulasi dan implementasi strategi dan sumber daya pengganti substitusi sebagai pengganti strategik (Barney, 1986). Coyne (1985) menjelaskan bahwa perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus mampu menghasilkan produk yang mempunyai perbedaan dengan pesaingnya. Perbedaan produk dibandingkan dengan pesaingnya harus terefleksikan oleh konsumen, artinya konsumen merasakan perbedaan tersebut secara nyata. Perbedaan tersebut juga merupakan kriteria pembelian pokok yang berupa jawaban kenapa konsumen membeli produk tersebut atau tidak. Kemampuan berkelanjutan dari keunggulan bersaing dari perusahaan akan bergantung pada kemampuan beradaptasi dari kriteria pembelian pokok konsumen (Treacy dan Wjersema, 1993 dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993).

Perkembangan ekonomi dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai segi, telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat

mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul meningkatkan daya saing. Daya saing strategi dicapai jika sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat. Saat ini perusahaan-perusahaan berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber-sumber baru teknologi dan keterampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru perusahaan (Hamel, 1998; Prahalad dan Hamel, 1990).

Perusahaan perlu mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari pelanggan (*customer*) yang mencoba untuk memuaskan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam cara yang sebaik mungkin dalam memperoleh keunggulan bersaing (Levitt, 1991).

Menghadapi persaingan yang semakin kompleks, beberapa perusahaan tampaknya harus segera mentransformasikan bisnisnya. PT POS Indonesia (Persero) misalnya, sejak tahun 1995 melakukan perubahan bisnis secara mendasar, dimana PT POS INDONESIA menggariskan visi dan misi baru yang mempertegas upaya mereka dalam melakukan migrasi bisnisnya dari “*possession processing*” menjadi “*informational-based service industry*”. Pembentukan tersebut diawali dengan menggariskan visi baru yang didukung penjabarannya secara operasional. Hal ini merupakan konsekuensi penerapan teknologi maju

yang ternyata telah berhasil mengubah aturan main bisnis dalam berbagai industri (Roesanto, 2000).

Menurut Hana Suryana, selama beberapa tahun terakhir ini, pasar PT POS INDONESIA tergerus oleh perusahaan perposan swasta (www.pikiran-rakyat.com). Bahkan kinerja perusahaan PT POS INDONESIA mengalami penurunan yang cukup signifikan. Langkah-langkah efisiensi telah dilakukan untuk memperbaiki kinerja, sedangkan langkah strategis yang telah diambil diantaranya dibentuknya Tim Penyusunan Konsepsi Transformasi Bisnis PT POS INDONESIA, Pengembangan Layanan Total Logistik, Pengembangan *Business Mail Processing Center* (BMPC) juga pengembangan aplikasi System Online Payment Point (SOPP). Manajemen PT POS INDONESIA tentu sadar dengan kinerja perusahaan yang mengalami penurunan tersebut, karena selama lima tahun terakhir ini mengalami kerugian yang tidak sedikit. Hal ini dapat dilihat pada kinerja keuangan PT POS INDONESIA yang telah dicatat selama tahun 2001–2005 seperti tampak dalam Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1

Laporan Kinerja Keuangan Tahun 2001–2005

(dalam jutaan rupiah)

No	Tahun	Laba/Rugi
1	2001	50.044
2	2002	41.831
3	2003	(20.383)
4	2004	1.090

5	2005	(51.409)
---	------	----------

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan PT POS INDONESIA pada tahun 2002 terjadi penurunan laba/rugi dalam jutaan rupiah sebesar 41.831, pada tahun 2003 mengalami defisit sebesar (20.383), pada tahun 2004 terjadi kenaikan sebesar 1.090 dan pada tahun 2005 mengalami defisit yang cukup besar yaitu (51.409). Karena itulah, kinerja keuangan PT POS INDONESIA dianggap kurang memuaskan. Hal ini diperkuat oleh evaluasi keuangan Pos Indonesia tahun 2005 yang dilakukan manajemen Pos Indonesia. Selain menghadapi persoalan keuangan, PT POS INDONESIA juga dihadapkan pada ancaman baru dengan dihapusnya Undang-Undang Monopoli Pos oleh pemerintah (www.pikiran-rakyat.com).

Dalam perkembangan selanjutnya semula yang menjadi kompetitor sekarang menjadi pemain yang lebih tangguh dan juga muncul kompetitor-kompetitor baru yang memperebutkan pasar yang sama, misalnya : FedEx, UPS, TNT, DHL. Hal inilah yang mendorong PT POS INDONESIA merasa perlu segera mengubah layanan antaran postal tradisional menjadi layanan berbasis teknologi komunikasi, yaitu menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. Beberapa kerjasama yang telah dilakukan oleh PT POS INDONESIA dengan perusahaan lain dan bersifat strategis diantaranya adalah aliansi strategis PT POS INDONESIA dengan BNI 46 dalam menyelenggarakan layanan tabungan, PT POS INDONESIA dengan BTN meluncurkan Tabungan Batara Pos, PT POS INDONESIA dengan Garuda Angkasa dalam proses *delivery* yang mengandalkan

kekuatan armada dan jaringan Pos Indonesia. PT POS INDONESIA dengan PT TELKOMSEL dalam distribusi produk dan non produk, PT POS INDONESIA dengan ABN AMRO BANK tentang pembayaran tagihan kredit melalui Kantor Pos, PT POS INDONESIA dengan CITIGROUP dalam layanan transaksi keuangan di jaringan cabang-cabang PT POS INDONESIA dan juga kerjasama antara PT POS INDONESIA dengan PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha dalam pembayaran premi asuransi serta *joint sales* dan *promotion* melalui pemanfaatan Perangko Prisma.

Menurut hasil survey yang dilakukan, total lebih dari 20.000 perusahaan aliansi dibentuk di seluruh dunia dalam dua tahun terakhir dan jumlah perusahaan aliansi di Amerika tumbuh 25% setiap tahun sejak tahun 1987 (Farris, dalam Emulti dan Kathalawa, 2001). Dorongan ke arah aliansi semakin kuat, terlebih lagi setelah beberapa hasil survey menunjukkan peningkatan yang signifikan atas pertumbuhan beberapa industri, contohnya aliansi perusahaan penerbangan KLM-Northwest (AS) dan Lufthansa-United Airlines (AS), peningkatan pertumbuhan lalu-lintas penerbangan antara 3 sampai 8 persen pertahun pada jalur AS dan Eropa. Sedangkan dalam penelitian terhadap 22 Maskapai Penerbangan Internasional kurun waktu 1986-1995, produktivitas perusahaan meningkat rata-rata 1,7 persen setelah beraliansi. Peningkatan ini memungkinkan maskapai mengurangi harga sekitar 2 persen sementara menaikkan profitabilitas 0,7 persen (Rivai, 2001). Ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang telah menggunakan aliansi strategik sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Perusahaan-perusahaan yang sangat mengandalkan pada aliansi strategik untuk membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya akhirnya akan memperlemah kemampuannya untuk mempelajari atau meraih skill baru (Porter, 1995). Fenomena ini bukan merupakan suatu yang aneh karena *partner* tidak memiliki kesamaan secara utuh sehingga timbul kesulitan dalam penggabungan operasi atau tidak mempunyai motivasi yang sama untuk memasuki suatu aliansi. Aliansi strategik dalam proses pencapaian tujuan mengalami pergeseran, pasar mengalami perubahan begitu pula produk dan komitmen mereka mengalami perubahan. Menghadapi berbagai tantangan tersebut, manajer yang merencanakan untuk melakukan aliansi strategik harus memiliki argumentasi yang kuat bahwa kontribusi positif besar daripada masalah potensial yang akan muncul.

Menurut Kanter (1994), keberhasilan aliansi bisnis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan (kolaborasi) melalui proses penciptaan nilai bersama-sama, bukan hanya sekedar proses pertukaran atas sejumlah nilai investasi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa untuk keberhasilan suatu aliansi dibutuhkan kesediaan memberi dan menerima dari pihak-pihak yang beraliansi, yang menjadi tantangan bisnis saat ini dan mendatang adalah seberapa besar toleransi yang dapat diberikan kepada pihak luar untuk mengendalikan bisnis bersama.

Tabel 1.2 menyajikan daftar sementara aliansi yang terus tumbuh saat ini pada industri semikonduktor, dimana biaya pengembangan chip memori generasi

baru, peralatan pembuatan chip dan microprocessor meningkat secara eksponensial dan mempercepat kolaborasi perusahaan-perusahaan AS dengan satu atau lebih mitra aliansi untuk bersaing dalam industri yang berubah dengan cepat ini.

Tabel 1.2**Aliansi Stratejik pada Industri Semikonduktor**

Perusahaan AS	Mitra	Teknologi
AT & T	NEC Mitsubishi	Chip dengan desain sesuai permintaan Keterampilan desain dan produksi
Advanced Micro Devices	Sony Fujitsu	Microprocessor Flash Memory Chips
Intel	NMB Semiconductor Samsung Sharp	Teknologi DRAM Teknologi DRAM Flash Memory Chips
Texas Instrument	Hitachi Kobe Steel Sharp Canon	Chip 16 Mega Bit Semikonduktor Logic Teknologi DRAM Teknologi DRAM
Motorola	Hitachi Toshiba	Chip Logic khusus (special) Microprocessor mutakhir
LSI Logic	Kawasaki Steel Mitsubishi	Application Specific (ASIC) Chip HDTV dan chip-chip
MIPS	Digital Equipment NEC Kubota Siemens	Teknologi RISC
Sun Microsystems	Fujitsu Texas Instruments N.V Philips Cypress Semiconductor Bipolar Integrated	Teknologi RISC

Sumber: David Lee, 2000

Pola formasi aliansi yang hampir sama juga terjadi di industri lain semacam industri otomotif, perlengkapan pembangkit tenaga, baja-serat-karbon, komputer-komputer dan bahan-bahan penyusun, dimana pengeluaran investasi untuk R&D dan proses produksi mutakhir di luar jangkauan perusahaan manapun,

dalam industri semikonduktor sendiri, estimasi biaya untuk mengembangkan tiap generasi chip memory baru diperkirakan mencapai \$1 milyar untuk sebuah produk yang siklus hidupnya menyusut dengan cepat dengan setiap hadirnya generasi yang baru. Evolusi chip memori dan peralatan yang berkaitan untuk digabungkan pada rangkaian yang semakin kecil (hingga ukuran submikron) serta fitur semakin hemat dalam mengkonsumsi tenaga (listrik) membutuhkan pembelajaran dan menerapkan pengetahuan paling baru, desain dan proses teknologi terbaru yang seringkali di luar kemampuan dan pengalaman perusahaan manapun yang berdiri sendiri. Sementara langkah evolusi teknologi dalam industri ini telah meningkat begitu cepat terutama pada dekade terakhir ini, kebutuhan akan penguasaan proses manufaktur yang jauh lebih kompleks (dan seringkali tanpa pengujian) telah meningkatkan risiko kegagalan. Karena pengembangan dan usaha manufaktur untuk memenuhi permintaan chip yang makin padat tidak hanya membutuhkan ilmu pengetahuan khusus namun juga sejumlah ahli yang memiliki peran penting yang bekerjasama dalam fasilitas ultra-modern, aliansi-aliansi ini nampaknya akan semakin banyak dan melibatkan lebih banyak lagi mitra di masa yang akan datang.

Sementara kerjasama antar perusahaan pada industri tersebut dapat membantu mitra aliansi menguasai teknologi baru, makin jelas bahwa perusahaan-perusahaan dapat memanfaatkan mekanisme kolaboratif ini sebagai landasan untuk mendefinisikan kembali sumber keunggulan bersaing mereka sendiri. Pada banyak kasus, perusahaan semikonduktor AS memandang suatu mitra baik dalam

hal pendanaan maupun para ahli dalam menerapkan keterampilan-keterampilan manufaktur yang baru yang diperoleh dari industri lainnya. Menggabungkan keterampilan-keterampilan desain AS dengan proses manufaktur Jepang yang kompleks membantu mempercepat waktu untuk memasuki pasar. Banyak perusahaan Jepang mencari aliansi dengan perusahaan AS untuk mempelajari teknologi baru sekaligus untuk merasionalkan kapasitas produksi mereka. Pendatang baru pasar yang tercatat pada Tabel 1 yaitu Kubota, pemimpin pasar industri pembuat berbagai alat pertanian seperti juga Kobe Steel dan Kawasaki Steel. Pada kasus ini, partisipan baru Jepang memandang aliansi dengan perusahaan semikonduktor AS sebagai bentuk terbatas baik dalam diversifikasi pasar maupun pembelajaran yang berpusat pada eksperimen.

Tabel 1.3 menunjukkan bagaimana AT&T telah memanfaatkan sederetan panjang aliansi strategik dengan berbagai jenis perusahaan untuk menyesuaikan kembali fokus teknologinya. Dua persetujuan terpisah ditanda tangani dengan NEC Jepang memberikan akses bagi perusahaan pada semikonduktor baru dan teknologi pembuatan chip dimana pengalaman manufaktur ini akan membantu perusahaan untuk mempelajari bagaimana mengintegrasikan komputer dengan komunikasi secara lebih baik. Selanjutnya, perkembangan kerjasama lainnya dengan NEC dalam industri telepon selular membantu AT&T tidak hanya dalam memasuki pasar Jepang, namun juga dalam menguji produk baru serta membantu mempersiapkan untuk memenuhi standar industri global. Persetujuan AT&T dengan Mitsubishi memberinya akses pada chip ‘gallium-arsenide’ sekaligus

memory chip baru yang akan penting dalam mempercepat proses komputer maupun penggunaan lainnya. persetujuan dengan produsen semikonduktor dan peralatannya yaitu Hoya Jepang dirancang untuk membantu AT&T dalam membangun kompetensi yang dibutuhkan serta keterampilan-keterampilan dalam membuat semikonduktor sendiri, sementara kerjasama lainnya dengan GoldStar Korea memberi akses luas ke pasar AS dan Korea dan persetujuan kerjasama produksi Integrated Circuit (IC/sirkuit yang terintegrasi). Di Eropa, kemajuan AT&T menjadi makin luar biasa. Persetujuan awal dengan perusahaan raksasa komputer Itali, Olivetti yang gagal karena perbedaan budaya memberi pengalaman berharga bagi AT&T dalam mempelajari bagaimana menghadapi perusahaan-perusahaan Eropa yang ketat kendali dan angkuh dimana mereka sendiri juga mencari investasi teknologi baru. Kerjasama yang diraih dengan Spain's Telefonica pada tahun 1985 membantu AT&T memperoleh pangkalan produksi dan pemasaran di Eropa Selatan, sementara persetujuan lain dengan Italtel memastikan AT&T stabil dan lancar dalam bisnis upgrade sistem telepon Italia. Baru-baru ini, sebuah persetujuan yang ditanda tangani dengan Germany's Mannesman memberi AT&T kesepakatan OEMN yang hampir eksklusif dimana perusahaan Jerman akan menjual alat telepon selular perusahaan AS serta peralatan lain dengan labelnya sendiri. Di AS kemitraan dengan Sun Microsystems, Go Corporation dan Intel dirancang agar AT&T mengembangkan secara bersama-sama perangkat lunak dan perangkat keras yang diperlukan komunikasi berdasar jaringan dan bentuk baru berbasis nirkabel. Terakhir,

kerjasama AT&T dengan Zenith Electronics untuk mengembangkan teknologi next generation High-definition television (HDTV) mencolok bukan hanya karena potensinya di industri masa depan serta standar teknologi, tapi juga karena hal ini menyediakan suatu landasan bagi perusahaan untuk belajar dan menerapkan teknologi digital belum teruji secara besar-besaran ke pasar yang sedang tumbuh dengan risiko kegagalan yang kecil di pasar lainnya.

Tabel 1.3

Aliansi Stratejik AT&T

Mitra	Teknologi	Maksud
NEC	Chip sesuai pesanan dan alat-alat Computer-design	Mempelajari teknologi inti baru NEC, meningkatkan posisi penjualan di Jepang
	Telepon selular	Memasuki pasar telepon seluler, standar kompatibilitas
Mitsubishi	SRAM dan chip gallium-arsenide	Meningkatkan penjualan di Jepang; mempelajari teknologi semikonduktor yang baru
Italtel	Telekomunikasi	Memperluas pangkalan di Eropa
N. V Philips	Papan sirkuit	Akses teknologi dan pasar; kerjasama yang dibeli tahun 1990
Lucky-GoldStar	Serat-optik, telekomunikasi, sirkuit	Memasuki pasar Asia, kesepakatan berbagi teknologi
Telefonica	Telekomunikasi dan IC	Memperluas produksi dan pangkalan pemasaran di Eropa
Zenith	High-Definition Television	Menerapkan dan mempelajari teknologi kompresi digital untuk mempersiapkan standar penyiaran di AS dan pasar global
Mitra	Teknologi	Maksud
Intel	PC jaringan dan IC	Berbagi teknologi dan kapasitas manufaktur

		Mengembangkan sistem operasi UNIX untuk Local Area Networks
Hoya	Photomasks dan perlengkapan semikonduktor	Mengembangkan masker ion-beam dan software desain masker di Jepang dan AS.
Mannesmann	Perlengkapan radio gelombang mikro dan teknologi telepon selular	Sebagai pemasok OEM ke perusahaan Jerman

Mitra	Teknologi	Maksud
Go Corp.	Komputer berbasis pena dan jaringan nirkabel	Menentukan standar industri bagi jangkauan dan tenaga telekomunikasi
Olivetti	PC	Gagal di tahun 1988
Eo Corp.	Alat-alat personal communicator	Menciptakan komputer ukuran genggam tangan
Matsushita & NEC & Toshiba	Microprocessors	Mendorong standar teknologi baru untuk sistem berbasis-mungil
McCaw Cellular	Telepon seluler	Mengamankan pasar hilir di AS

Sumber: David Lee 2000

Dengan demikian, sederetan luas aliansi stratejik dapat dimanfaatkan dengan efektif untuk membantu mengubah suatu fokus perusahaan dan menciptakan sekumpulan kompetensi inti yang baru dan berbeda dari yang sebelumnya. Kombinasi multi aliansi global dan usaha pengembangan internal ini telah memberi AT&T akses ke teknologi baru dan pasar baru untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik dalam industri komputer juga industri komunikasi. Perusahaan-perusahaan lain di industri yang berbeda telah membentuk aliansi yang luas dengan harapan untuk mendefinisikan kembali kegiatan operasi dan teknologi inti termasuk General Motors (bermitra dengan Toyota, Isuzu, Suzuki, Hitachi, Fanuc dan Calsonic Harrison), Olivetti (bermitra dengan Canon, Hitachi dan Eastman Kodak), N.V Philips (bermitra dengan Siemens, SGS-Thomson, Eastman Kodak, Matsushita dan Kyocera) serta Samsung Korea (beraliansi dengan Motorola, Intel dan General Electric).

Salah satu firma yang telah dicatat oleh banyak peneliti sebagai firma yang tahu bagaimana merancang aliansinya berdasarkan tujuan strategis jangka panjang adalah IBM. Tabel 1.4 menunjukkan deretan panjang dari catatan aliansi yang telah IBM lakukan pada beberapa tahun belakangan ini untuk membantu firma mempertahankan teknologi dan keterampilan utama dan memasuki pasar Jepang. Aliansi-aliansi ini diatur dengan cara baik menyerang maupun bertahan. Di Amerika Serikat dan Eropa, deretan panjang aliansi-aliansinya disusun untuk mencegah pelanggaran pihak Jepang atau pengambil-alihan perusahaan haus modal yang memiliki teknologi baru yang menjanjikan untuk meningkatkan semikonduktor dan komponen produksi, seperti X-ray lithography, peralatan logis tingkat lanjut dan proses baru pembuatan chip. Dalam jaringan AS yang berinovasi tinggi, perusahaan kecil seperti SSI, Thinking Machines, Eteq, Micron Technology, dan yang lainnya memberi akses ke IBM untuk perancangan software utama, sambil menjaga teknologi berharga tersebut seperti processing parallel, super-computer, dan goresan berkas elektron jauh dari kompetitor asing. Akuisisi 20% dari bisnis produksi peralatan semikonduktor Perkin-Elmer adalah usaha untuk melindungi “sayap” inti dari pembeli Jepang yang kemudian dapat mengendalikan peralatan yang dibuat oleh IBM dan perusahaan AS yang lain untuk digunakan di masa depan. Aliansi tiga cara antara Apple Computer dan Motorola memiliki dua tujuan. Pertama, IBM mendapatkan akses popularitas Apple dan software yang mudah digunakan, sebagai imbalan atas akses Apple, IBM menguasai pendistribusiannya. Langkah ini membantu IBM tetap berada

pada garis terdepan untuk industri konsolidasi dan pergerakan arsitektur sistem terbuka. Kedua, perjanjian dengan Motorola lebih lanjut menguatkan hubungan perusahaan untuk bergabung mengembangkan dan memproduksi teknik penutupan dan penggoresan untuk membuat chip memori yang lebih tebal. Sebagai imbalannya, keuntungan Motorola karena mikroprosesor dan chip memorinya melengkapi produk IBM dan menyebabkan berkurangnya biaya kedua pihak. Akibatnya, IBM memperoleh pilihan panggilan, atau kapasitas “cadangan mobile” pada fasilitas produksi Motorola. Di Eropa, hubungan IBM dengan Siemens membantu menunjang sisi dan operasi kedua perusahaan dari kepungan aliansi Fujitsu ke seluruh benua. Dua perjanjian terpisah untuk saling mengembangkan dan saling memproduksi chip 16 dan 64 M membantu mencegah kedua pihak bergantung pada mitra Jepang untuk pasokan atau peralatan memori yang lebih canggih di masa depan. Hubungan IBM dengan Siemens juga merupakan balasan atas usaha strategi pengepungan dan “perang wakil gabungan” Fujitsu melawan IBM.

Tabel 1.4

Strategi Aliansi IBM

	IBM	
Personal Computer Matsushita (PC untuk pemula) Ricoh (PC hand-held)	Teknologi Chip Memori Micron Technology Motorola (X-ray lithography) Motorola (rancangan Mikroprosesor) Symantec (Konsorsium AS)	Software dan Processing Microsoft Lotus Silicon Graphics Metaphor Wang Sun Microsystems Hewlett Packard
Hardware/Layar Komputer Toshiba (teknologi tampilan) Mitsubishi (kerangka utama) Canon (Printer) Hitachi (Printer berukuran besar)	Intel (rancangan Mikroprosesor) Siemens (chip 16 dan 64 Megabit) Perkin-Elmer (20% stake) Apple Computer (Sistem Operasi dan teknologi multimedia) SGS-Thompson (teknologi Grafis) Eteq (teknologi berkas electron)	Customer Linkage MCI/Rolm Prodigy Sears Mitsubishi Bank Eastman Kodak Baxter Healthcare Hogan Systems
Otomatisasi Pabrik Texas Instruments Sumitomo Metal Nippon Kokan Nissan Motor	Apple Computer (Sistem Operasi dan teknologi multimedia) SGS-Thompson (teknologi Grafis) Eteq (teknologi berkas electron) Toshiba & Siemens (chip 256 Megabit) Toshiba (Flash memory)	Supercomputers SSI Thinking Machines
Telekomunikasi NTT (network bernilai tambah) Motorola (data jaringan Mobile)		

Sumber : David Lee (2000)

Tabel 1.5

Mengepung IBM : Strategi Aliansi Fujitsu

Mitra	Teknologi	Tujuan
Amdahl	Rangka utama komputer	Jaringan OEM membantu Fujitsu membuat markas di AS
Siemens	Rangka utama komputer	Perjanjian OEM membuka pasar Fujitsu di benua Eropa
ICL	Rangka utama komputer dan software	Membantu menyaingi IBM di Inggris dan Eropa
Nokia Oy	Komputer dan sistem operasi	Membuat Fujitsu memiliki genggaman yang kuat di Scandinavia
Advanced Micro Devices	Chip flash memory	Perjanjian saling bertukar teknologi
Poqet Computer	Komputer hand-held dan note pad	Dengan bunga 30% membuat Fujitsu belajar rancangan baru untuk meningkatkan ceruk pasar
Intellistor	Software dan arsitektur komputer	Perusahaan AS berskala kecil mendapat bantuan modal yang ditukar dengan pengaturan saling bertukar teknologi
Sun Microsystems	Teknologi RISC	Perjanjian pertukaran teknologi dan saling memproduksi di dunia baru mikroprosesor

Sumber: David Lee (2000)

Di Jepang, IBM bekerjasama dengan perusahaan domestik yang berbeda untuk menyaingi Fujitsu, Hitachi dan NEC di pasar asal mereka. Dengan bekerjasama dengan berbagai mitra dalam pengaplikasian komputer dan software dan sejenisnya di bidang pabrik otomatis (Nissan Motor dan Nippon Steel), pembuatan baja dengan pengendalian bertemperatur tinggi (Nippon Kokan), komputer untuk pemula (Ricoh dan Matsushita), dan printer (Canon dan Hitachi) membuat IBM mendapatkan ajang untuk bereksperimen dan belajar aplikasi baru

dari lini produk untuk saat ini dan masa yang akan datang, sambil memegang kunci firma komputer Jepang agar tidak memonopoli pasar asal mereka. IBM juga membuka jendela untuk mempelajari teknologi dan proses produksi dari berbagai firma dari industri yang berbeda. Mungkin dasar yang paling penting dari strategi aliansi IBM di Jepang adalah hubungannya dengan Toshiba yang sedang berlangsung, yang dipercaya memiliki keterampilan dan keahlian produksi yang lebih baik dari milik IBM Jepang. Salah satu kerjasamanya berdasarkan saling merancang dan memproduksi komputer laptop menggunakan layar panel datar dengan teknologi yang paling canggih. Dengan bekerjasama dengan Toshiba berupa pabrik dengan kepemilikan gabungan di Hemiji, Jepang, IBM memperoleh posisi berharga untuk mulai mempelajari dan menyerap beberapa keterampilan memproduksi yang sangat penting untuk layar panel datar dan aplikasi lainnya yang hanya bisa didapatkan dari pengalaman. Perjanjian terpisah lainnya dengan Toshiba adalah saling mengembangkan Chip Flash Memory, peralatan baru yang dapat menyimpan memori setelah power dimatikan. Chip memori ini dipercaya merupakan produk unggulan dan akan menggantikan peralatan DRAM yang ada saat ini.

Yang terbaru, pada Juni 1992 IBM melakukan kerjasama tiga cara dengan Toshiba dan Siemens untuk saling mengembangkan dan saling memproduksi chip 256 Megabit East Fishkill, fasilitas New York. Rasionalitas dari aliansi tiga cara ini adalah bahwa teknologi memproduksi yang dibutuhkan untuk membuat produk ini sangat tidak teruji dan tidak diketahui dan di luar jangkauan kemampuan

belajar jika hanya dilakukan oleh satu firma saja. Di lain pihak, IBM mempersilahkan para Engineer Toshiba dan Siemens bekerja dengan fasilitas tambahan yang disediakan untuk kedua mitra tersebut yang telah dikembangkan oleh IBM sendiri. Tetapi, IBM berada pada posisi paling atas untuk mengendalikan teknologi dan keterampilan apa saja yang dapat mereka “dibawa pulang”.

Research Gap

Penelitian-penelitian pada aliansi stratejik telah mendukung teori-teori seperti, *competitive strategy* (Porter, 1980), *political economy* (Stern and Reve, 1980) dan *social exchange theory* (Andersen and Narus, 1984), yang mengasumsikan bahwa ketika di bawah kondisi dan keadaan yang tepat, kerjasama bisnis ini akan berhasil. Penelitian yang dilakukan oleh Ring & Van de Ven (1992), mengatakan bahwa aliansi stratejik merupakan kerjasama yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya unik dan unggul. Hal ini didukung oleh pendapat Bleeke and Ernst (1991) yang mengatakan bahwa pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing di pasar. Aliansi stratejik juga merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel, Doz dan Prahalad, 1990).

Berbeda dengan pendapat beberapa peneliti di atas yang mengemukakan bahwa pentingnya aliansi stratejik untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian lain mengatakan bahwa keunggulan bersaing dari suatu

usaha lebih dipengaruhi oleh kemampuan pihak manajemen dalam mengelola lingkungan. Brown dan Karagozoglu (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia. Dean J.T, Robert L.Brown dan Charles E. Bamford (1998), menyatakan bahwa dibandingkan dengan perusahaan besar perusahaan kecil lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dibandingkan dengan perusahaan besar, yang akhirnya menjadi salah satu basis keunggulan bersaing perusahaan kecil. Penelitian yang dilakukan oleh Chavan (2005) mengemukakan bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan bersaing.

1.2. Perumusan Masalah

Menurut Hammel, Doz dan Prahalad (1990), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Para pelaku usaha melakukan upaya-upaya agar tetap mampu bersaing dan dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kemampuan suatu pelaku usaha adalah melakukan kerjasama dengan pelaku usaha yang lain. Dalam hal ini, pelaku usaha tertentu dapat menerobos hambatan pasar domestik, yaitu melakukan kerjasama dengan salah

satu perusahaan lokal tertentu (Basedow dan Jung, 1993). Kerjasama ini terlihat seperti cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya unik dan unggul (Ring and Van De Ven, 1992).

Menurut Lataruva (2004), banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangat sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi melawan atau bergabung masih sering diterapkan oleh para pelaku bisnis. Di satu sisi melawan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi menang atau hancur. Di sisi lain bergabung akan dirasa lebih lemah karena adanya kehilangan kontrol. Dari dasar inilah tercipta fenomena strategi baru, dimana kedua elemen strategi tersebut dapat digabungkan untuk mendapatkan suatu nilai strategis yang saling menguntungkan, yaitu dengan aliansi strategik.

Menyikapi hal yang demikian, maka tidak ada pilihan lain untuk tidak ikut berkompetensi dan mempertahankan organisasi atau perusahaan, agar tetap *survive* dimana dalam kondisi yang turbulen perusahaan harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi strategik (Barney, 1996 dalam Susanto, 2004). Pembentukan Aliansi (Barney, 1996 dalam Susanto, 2004). Pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama di motivasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing di pasar (Bleeke and Ernst, 1991). Aliansi telah digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi strategik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1990). Dyer dan Singh (2001) mengatakan bahwa aliansi dapat menjadi

sumber keuntungan bagi perusahaan. Menurut Rivai (2001), bahwa Aliansi yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih pada prinsipnya merupakan *vertical linkage* dari *value chain* antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh perusahaan melalui aliansi stratejik ini, antara lain menjamin kecepatan dan fleksibilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan, efektif dalam hal penyebaran teknologi baru dengan cepat, untuk masuk ke pasar baru atau untuk mempelajari sesuatu dari perusahaan-perusahaan yang lebih unggul. Dan yang menarik dalam aliansi stratejik ini pihak-pihak yang beraliansi sama-sama memperoleh keuntungan dari kerjasama tersebut, bahkan posisinya di pasar juga semakin kuat (Lataruva, 2004).

Berdasarkan fenomena bisnis dan research gap yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja perusahaan PT POS INDONESIA sehingga perusahaan melakukan aliansi untuk membangun keunggulan bersaing. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun keunggulan bersaing melalui kualitas aliansi. Permasalahan penelitian tersebut memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan mempengaruhi kualitas aliansi?
2. Apakah orientasi kewirausahaan mempengaruhi kualitas aliansi?
3. Apakah kualitas aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh kemampuan beradaptasi dengan lingkungan terhadap kualitas aliansi.
2. Menganalisis orientasi kewirausahaan mempengaruhi kualitas aliansi.
3. Menganalisis pengaruh kualitas aliansi terhadap keunggulan bersaing.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan posisi persaingan dan nilai perusahaan para pelaku usaha yang beraliansi agar dapat mencapai keunggulan bersaing.
2. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam memahami konsep-konsep aliansi stratejik dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam rangka membangun keunggulan bersaing perusahaan.
3. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam lingkup manajemen stratejik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Penelitian Terdahulu

Pembahasan tentang penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka yang selanjutnya digunakan dalam mengembangkan model penelitian. Selain itu, dari penelitian terdahulu juga dapat diketahui posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Dengan menggunakan alat analisa SEM, Muafi (2000) melakukan penelitian dengan judul mengelola persaingan kompetitif melalui aliansi stratejik sedangkan variabel yang diteliti aliansi ikatan produk, aliansi ikatan pengetahuan dan keunggulan bersaing hasilnya ternyata aliansi ikatan produk tidak memungkinkan menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan aliansi ikatan pengetahuan mempunyai kemungkinan yang lebih tinggi mengarah pada keunggulan bersaing, jika perusahaan belajar dari mitra aliansi stratejiknya.

Dalam penelitian yang berjudul *Competing & Effectively: Enviromental Scanning, competitive Strategi and Organizational Performance in Small Manufacturing Firm* yang diteliti oleh Reginald M. Beal (2000) menguji pengaruh *environmental scanning* pada penyesuaian strategi dengan lingkungan persaingan dengan alat analisa regresi hasilnya adalah pengumpulan informasi tentang aspek-

aspek lingkungan dapat memudahkan alignment antara beberapa strategi bersaing dengan lingkungan usaha.

Sedangkan Jaloni Pansiri (2005) dalam penelitian yang berjudul *The Influences of Managers' Characteristics and Perceptions in Strategic Alliance Practice* dengan alat analisa *Strategic Alliance Models*, variabel yang diteliti Formasi Aliansi, Pemilihan Partner, Struktur dan Scope Aliansi dan Kinerja Aliansi yang menghasilkan Formasi Aliansi, Pemilihan Partner, Struktur dan Scope Aliansi berpengaruh terhadap kinerja aliansi.

The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing yang diteliti oleh Morgan R.M. & Hunt S.D (1994) dengan alat analisa SEM dengan variabel yang diteliti Komitmen, Kepercayaan dan Hubungan Kerjasama Strategik hasil penelitian itu ternyata Komitmen dan Kepercayaan berpengaruh terhadap hubungan kerjasama strategik.

Dengan alat analisa SEM Ali Mahir (2003) meneliti variabel komitmen, strategi kerjasama jangka panjang dan keunggulan bersaing yang berjudul *strategi kerjasama jangka panjang dan pengaruhnya pada keunggulan bersaing* hasilnya ternyata komitmen mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap hubungan jangka panjang.

Dalam penelitian yang berjudul *In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resources Management Practices on Firm Performance*, Lisman, Margaret dan Snape (2004) meneliti variabel keunggulan bersaing dan kinerja dengan alat

analisa regresi ternyata keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.

Paul Philips (2004) dalam penelitian yang berjudul *Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach*, sedangkan variabel yang diteliti keunggulan bersaing, kinerja perusahaan, teori kontingensi dengan alat analisa regresi hasilnya ternyata kinerja perusahaan akan meningkat jika memiliki keunggulan bersaing kasus pada perusahaan jasa hotel.

Sources of Competitive Advantage and Firm Performance: The Case of Srilanka Value Added Tea Producers yang diteliti oleh Anoma Ariyawardana (2003) dengan variabel kinerja perusahaan, keunggulan bersaing, *strategy based view*, strategi perusahaan dengan memakai alat analisa regresi ternyata industri di Srilangka, menemukan strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan strategi keunggulan bersaing.

2.2. Telaah Pustaka

2.3. Keunggulan bersaing

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah *imitabilitas*, *durabilitas* dan kemudahan menyamai. Meskipun demikian, ajaran Porter tentang strategi generik untuk bersaing terdiri dari keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Menurut Dickson (1992); Ghemawat (1986) dalam Kandampully dan Duddy (1999), dalam arena global, keunggulan bersaing perusahaan adalah kecepatan meniru dengan pesaing-pesaingnya. Manifestasi ini sebagai persoalan penting yang bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan kecakapan mereka untuk melakukan inovasinya. Di sini dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai ketika perusahaan dapat mengembangkan atribut yang sulit untuk ditiru. Menurut Prahalad dan Hamel (1990) dalam Kimura dan Mourdoukoutas (2000), mengatakan bahwa keunggulan bersaing perusahaan harus membangun pada kompetensi inti (*core competencies*) yang jauh lebih sulit untuk ditiru dari strategi yang dilakukan oleh pesaing.

Strandskov (2006) mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages* dan *Competitive Strengths/Performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan bersaing yang berupa *Firm Specific Advantages* dan *Relationship Specific Advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja perusahaan.

Ming dan Chia (2004) menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja perusahaan, yaitu pertumbuhan, kemampu-labaan, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi.

Menurut pendapat Glueck et al (1987) dalam Yuwalliatin (2006), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merek produk lebih terkenal.
- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
- c. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus.
- d. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- e. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Menurut Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai

keunggulan khas perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan. Keunggulan bersaing juga dihasilkan karena adanya sumber daya dan kompetensi yang merupakan sumber potensial perusahaan.

Lebih lanjut dikatakan oleh Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dimasukinya. Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani. Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntut manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya: volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan (misalnya: *return on investment*, serta kemakmuran bagi pemilik).

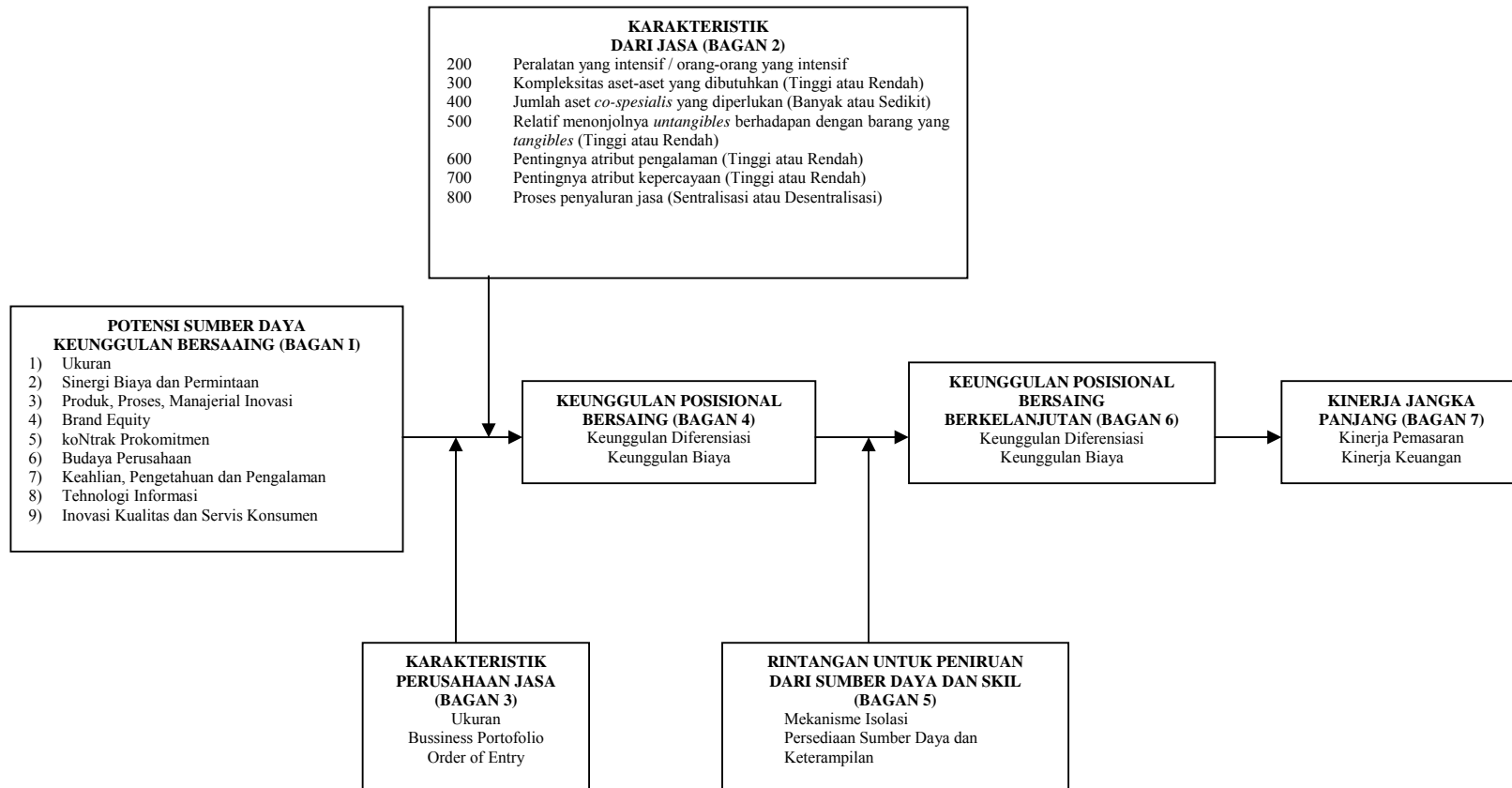
Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan bersaingnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan

bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3.1. Model Konseptual Dari Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Sebuah model konseptual keunggulan bersaing berkelanjutan dalam industri jasa yang didasari pemikiran Barney (1991), Coyne (1985, 1989), Day dan Wensley (1988), Dierick dan Cool (1989), serta Reed dan Defilippi (1990) disajikan pada gambar 2.1

Gambar 2.1
Model Keunggulan bersaing dalam Industri Jasa



Sumber : Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy

Dalam gambar 2.1. dapat dijelaskan sebagai berikut :

Sumber-sumber daya yang potensial untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan ada pada bagan (1). Sumber-sumber daya ini merupakan aset-aset unik yang menjadikan keunggulan bersaing perusahaan (ditunjukkan oleh panah horisontal). Untuk menentukan sumber daya apa yang menjadi sumber keunggulan bersaing perlu diperhatikan dari karakteristik dari jasa (bagan 2) serta dari karakteristik perusahaan jasa (bagan 3). Hal ini ditunjukkan oleh arah panah secara vertikal. Sumber daya yang merupakan sumber daya yang sangat unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing (bagan 4). Jika keunggulan tersebut dipelihara dengan rintangan peniruan dari sumber daya dan skill (bagan 5) akan menghasilkan keunggulan posisional berkelanjutan (bagan 6). Hasil dari keunggulan posisional bersaing berkelanjutan adalah kinerja jangka panjang (bagan 7). Pembahasan yang lebih mendetail dari sentral gagasan tentang model dan hubungannya adalah sebagai berikut:

Potensi Sumber Daya Keunggulan Bersaing (Bagan 1)

Para peneliti secara umum membedakan antara dua sumber daya keunggulan bersaing yaitu sumber daya unik (aset) dan kecakapan khusus (*kapabilitas*). Day dan Wensley, 1998 (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993) mendefinisikan kecakapan yang unggul adalah kapabilitas yang khusus dari personel suatu perusahaan yang membedakan dari personel perusahaan pesaing. Indikator dari keunggulan posisional bersaing dalam bentuk (1) konsumen yang lebih superior

menilai melalui perbedaan barang atau jasa, (2) biaya relatif yang lebih rendah melalui biaya kepemimpinan.

Karakteristik Dari Jasa dan Perusahaan Jasa (Bagan 2 dan 3)

Dalam model konseptual yang telah diajukan, karakteristik dari jasa dan perusahaan jasa mempunyai pengaruh terhadap kecakapan-kecakapan (kapabilitas), dan sumber daya yang mendasari keunggulan posisional bersaing dari suatu perusahaan.

Keunggulan Posisional Bersaing (Bagan 4)

Keunggulan posisional bersaing harus mempunyai keunggulan diferensiasi dan keunggulan biaya. Diferensiasi mengharuskan para konsumen merasakan perbedaan yang konsisten pada sifat-sifat yang penting antara penawaran perusahaan dan penawaran para pesaingnya.

Rintangan untuk peniruan dari Sumber Daya dan Skil (Bagan 5)

Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan adalah tentang kemampuan bertahan dari peniruan. Kemampuan berkelanjutan dari keunggulan bersaing suatu perusahaan ditinjau sebagai satu kesatuan pada batas-batas untuk peniruan keunikan sumber daya dan kecakapannya. Perbedaan utama antara rintangan masuk dan rintangan-rintangan bagi peniruan adalah: bahwa rintangan masuk adalah mudah tidaknya untuk bebas masuk, sedangkan rintangan-rintangan bagi peniruan adalah merupakan mudah tidaknya untuk peniruan.

Keunggulan Posisional Bersaing Berkelanjutan (Bagan 6)

Keunggulan posisional bersaing berkelanjutan selain mempunyai keunggulan diferensiasi juga harus mempunyai keunggulan biaya. Kepemimpinan biaya memerlukan performa yang lebih baik yaitu biaya yang lebih rendah dari para pesaing dari sebuah produk yang sama. Model yang lebih jauh menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan adalah merupakan kunci utama untuk bertahan (Sundar dkk, 1993).

Kinerja Jangka Panjang (Bagan 7)

Dengan adanya keunggulan bersaing berkelanjutan diharapkan dapat mendorong kinerja pemasaran (seperti porsi pasar, kepuasan konsumen) dan kinerja keuangan (seperti keuntungan dari investasi, penerbitan kekayaan pemegang saham).

2.4. Kualitas Aliansi

Bidang Aliansi telah mendapat perhatian dalam literatur stratejik sebagai salah satu strategi dalam menghadapi persaingan yang makin kompetitif. Aliansi sebenarnya adalah sebuah praktik yang memberikan peluang untuk mengambil risiko dan kemampuan dengan partner lain, sehingga dapat meminimumkan biaya, waktu, dan sumber daya dalam pengembangan atau memperkenalkan sebuah produk atau teknologi baru ke dalam pasar (Jalil, dalam Usahawan No. 4 Th. XXVI April 1997). Namun untuk mengadakan praktik aliansi, sebuah perusahaan harus berpikir matang terlebih dahulu mengapa aliansi menjadi pilihan terbaik. Pihak manajemen harus memperhitungkan seberapa besar keuntungannya, biaya yang harus ditanggung dan bagaimana risikonya.

Strategi aliansi merupakan strategi untuk memanfaatkan kerjasama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, dalam memproduksi atau memasarkan produk yang sejenis. Dengan strategi aliansi ini perusahaan dapat memperoleh sinergi, sebagian sasaran akhir dari aliansi tersebut. Bentuk-bentuk kerjasama yang dilakukan dalam strategi aliansi adalah kerjasama riset dan teknologi, kerjasama penggunaan atau pemanfaatan fasilitas produksi, kerjasama penggunaan atau pemanfaatan jaringan (*network*) pemasaran, kerjasama pengolahan hasil lanjutan suatu produk tertentu dan bentuk kerjasama lainnya. Alasan digunakannya strategi aliansi antara lain adalah untuk dapat memperoleh skala ekonomis baik dalam produksi maupun dalam pemasaran atau kedua-duanya. Menurut Lei (dalam Rivai, 2001), aliansi strategis dapat membantu perusahaan untuk mentransformasikan operasinya dan memperoleh akses pada berbagai sumber-sumber baru teknologi, pesan dan wawasan yang mungkin sulit bagi perusahaan untuk melakukan dan mempelajari dengan sendiri). Dalam usahawan No.4 Th.XXVI April (1997) disebutkan bahwa aliansi dikatakan strategik bila memenuhi tiga unsur pokok. Pertama menghubungkan aspek spesifik dari *value chain* para mitra dalam hal teknologi produk, serta kapabilitas (marketing, produksi, logistik, manajemen dan lain-lain. Kedua, tujuannya untuk meningkatkan kemampuan bersaing para mitra. Ketiga, dalam aliansi tersebut para mitra tetap independen. Bertanggung jawab atas tugas spesifik yang diembannya, serta para mitra terus menerus memberikan kontribusi.

Ada beberapa alasan dibentuknya aliansi strategis (Hitt, Ireland, dan Huskison, 1997 dalam Rivai, 2001) diantaranya adalah untuk : (1) memperoleh akses ke dalam pasar baru. (2) memasuki bisnis baru, (3) memperkenalkan produk baru, (4) mengatasi halangan perdagangan, (5) menghindari persaingan tidak sehat, (6) memperoleh akses ke dalam sumber daya yang bersifat komplementer, (7) menggabungkan sumber keahlian dan modal risiko, (8) berbagi risiko dan berbagai biaya penelitian dan pengembangan lebih jauh lagi salah satu alasan dan memasuki aliansi strategis ialah untuk memperkenalkan produk yang inovatif. Aliansi strategis sering digunakan khususnya oleh perusahaan untuk berinovasi bersama-sama, berbagai dua atau lebih basis pengetahuan dan kemampuan perusahaan.

Adapun jenis aliansi strategis menurut Kanter dibagi menjadi tiga jenis yaitu aliansi pelayanan, aliansi oportunis dan aliansi pihak yang berkepentingan (Hitt. Ireland dan Hoskisson, 1997, dalam Rivai,2001) Aliansi pelayanan (*service alliance*). Terjadi jika kelompok perusahaan dengan kebutuhan yang sama menemukan perusahaan baru untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Misalnya adanya konsorsium penelitian dan pengembangan untuk menemukan produk baru atau proses baru yang bermanfaat. Aliansi oportunis (*opportunistic alliance*) terjadi jika sekelompok organisasi melihat suatu peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing, dengan cara membentuk perusahaan baru dan menciptakan peluang yang tidak dimiliki oleh masing-masing perusahaan, misalnya Joint Venture Aliansi pihak yang berkepentingan (*stakeholder alliance*) terjadi saat

perusahaan membentuk aliansi dengan pemasok, konsumen, atau pihak yang berkepentingan lainnya. Yang perlu dicatat adalah bahwa dengan aliansi strategis berarti tidak semua perusahaan dapat secara merata diuntungkan dalam mengembangkan dan mengelola aliansi strategis. Terlebih lagi perusahaan baru selalu waspada terhadap *strategic intent* yang memiliki mitranya *strategic intent* ini terkait erat dengan pendayagunaan sumberdaya internal. Kemampuan serta kompetensi inti perusahaan. Perusahaan yang bekerjasama jangan sampai menghadapi banyak konflik dan berbagai masalah operasional sulit dapat dipecahkan. Dengan aliansi strategis diharapkan tidak berakhir dengan kegagalan, dapat menguntungkan secara potensial dapat menghilangkan dan menghindarkan persaingan yang kompetitif (Muafi, 2000).

Kesuksesan aliansi dapat dipandang sebagai hasil dari hubungan aliansi (*aliansi outcome*). Shamdasani dan Sheth (1994) menyatakan bahwa aliansi merupakan sumber daya yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk bertahan hidup bahkan untuk meningkatkan kinerjanya di masa datang. Monezka (1998) menyatakan bahwa aliansi dapat diartikan sebagai hubungan koperasi yang dibangun untuk membangkitkan kemampuan stratejik dan operasional masing-masing perusahaan untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan dari tiap-tiap perusahaan tersebut.

Sedangkan Dussauge dan Garrette (1998) mendefinisikan aliansi sebagai proyek bersama (*collaborative projects*) yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Para peneliti tentang

hubungan antar perusahaan (*interfirms ralationships*) sepakat bahwa keberadaan aliansi dipandang sebagai hal yang central bagi suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan untuk memasuki pasar baru (Vyas dkk, 1995,).

Lebih lanjut Pits dan Lei (1996,) menyebutkan tentang empat keuntungan bagi perusahaan bila perusahaan tersebut membangun aliansi dengan perusahaan-perusahaan lain. Keempat keuntungan tersebut adalah (1) aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru, (2) aliansi dapat mengurangi dampak perubahan evolusi industri, (3) aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru, dan (4) aliansi dapat memperkuat lini produk (*produk line*).

Yoshino dan Rangan (dalam Monezka, 1998) menyatakan bahwa setidaknya aliansi stratejik membutuhkan beberapa kondisi, seperti adanya saling ketergantungan antar satu perusahaan dengan perusahaan mitra, kemauan untuk *shared benefit* diantara mereka dan adanya kemauan untuk menjalin partisipasi kerjasama yang berkelanjutan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saxton (1997 dalam Monezka,1998), menunjukkan bahwa keberhasilan atau kesuksesan aliansi ditentukan oleh tiga faktor, yaitu reputasi perusahaan, *degree of shared decision making*, dan kesamaan stratejik. Hal ini menunjukkan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi upaya perusahaan dalam membangun hubungan aliansi.

Menurut Shamdasani dan Seth (1994), dua unsur penting yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan aliansi adalah kepuasan aliansi dan kelanjutan

aliansi. Kepuasan aliansi merupakan tingkat hasil evaluasi affective secara keseluruhan dari anggota aliansi. Semakin puas dalam mengadakan aliansi, maka akan meningkatkan moral dari anggota dalam aliansi. Kelanjutan aliansi merupakan tingkat harapan untuk melanjutkan aliansi di masa yang akan datang. Harapan untuk melanjutkan suatu aliansi merupakan outcome dari suatu aliansi, harapan ini juga menyatakan suatu tingkat kesuksesan dalam aliansi.

2.5.Orientasi Kewirausahaan

Fokus studi dalam bidang “kewirausahaan” telah mengalami pergeseran dari tahun ke tahun. Dari hasil pergeseran fokus ini menyebabkan penelitian dalam bidang kewirausahaan sangat bervariasi. Peneliti terdahulu di bidang kewirausahaan semata-mata berfokus pada penentuan ciri / sifat yang dimiliki wirausahawan dan tindakan yang diambil wirausahawan (Shumpeter, 1942; Cole, 1946; Hortman, 1959; Collins dan More, 1970 dalam Sembhi, 2002). Jadi dalam penelitian terdahulu, kewirausahaan dikarakteristikan dari pandangan individu itu sendiri.

Fokus studi dalam bidang kewirausahaan ini kemudian meningkat pada pengujian kewirausahaan dari pandangan organisasi. Kewirausahaan dari pandangan organisasi konsisten dengan pandangan Shumpeter (1942 dalam Sembhi, 2002) yang berpendapat bahwa kewirausahaan pada akhirnya akan didominasi oleh perusahaan yang mampu menyediakan sumber daya yang lebih untuk inovasi (Sembhi, 2002: 1). Shumpeter memberikan beberapa alasan yang menarik mengapa perusahaan dapat meningkatkan aktivitas kewirausahaannya

Shumpeter (1942) menjelaskan bahwa seseorang wirausahawan dapat menciptakan keuntungan yang besar. Semakin banyak wirausahawan yang berinovasi, maka ekonomi secara keseluruhan akan semakin baik pula.

Adanya persaingan pasar yang meningkat dan penekanan perhatian perusahaan pada pengurangan biaya sementara perusahaan meningkatkan penerimaan merupakan dua hal yang dapat menggerakkan perusahaan untuk meningkatkan aktivitas kewirausahaan mereka (Sembhi, 2002). Orientasi wirausaha dan *Entrepreneurial Orientation* merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan.

Sejumlah peneliti meminjam konsep dan ide-ide dari literatur manajemen strategis untuk menggambarkan orientasi wirausaha, misalnya: Covin dan Slevin (1989, 1991) dan Miller (1983). Lumpkin dan Dess (1996) menyamakan konsep orientasi wirausaha perusahaan dengan proses kewirausahaan perusahaan. Banyak istilah-istilah dalam bidang kewirausahaan tidak konsisten. Para peneliti telah menggunakan istilah yang berbeda untuk mendefinisikan konsep yang sama. Demikian pula dengan konsep orientasi wirausaha yang juga menjadi korban ketidakkonsistenan istilah ini. Di dalam literatur penelitian yang ada, konsep orientasi wirausaha juga dikenal sebagai *Entrepreneurial Posture* (Miller, 1983), *Entrepreneurial Behavior* (Miller dan Friesen 1982; Covin dan Slevin 1986), *Strategic Posture* (Covin dan Slevin 1989) dan *Entrepreneurial Posture* (Covin dan Slevin 1990, 1991).

Lumpkin dan Dess (1996) dalam usahanya untuk mengklarifikasi kebingungan dalam istilah, memberikan perbedaan yang jelas antara orientasi wirausaha *Entrepreneurial Orientation* dan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Kewirausahaan didefinisikan sebagai “*new entry*” yang dapat dilakukan dengan memasuki pasar yang tetap maupun pasar yang baru dengan produk/jasa yang telah ada ataupun yang baru ataupun meluncurkan perusahaan baru. Orientasi wirausaha didefinisikan sebagai penggambaran bagaimana *new entry* dilaksanakan (Lumpkin dan Dess, 1996). Orientasi wirausaha digambarkan oleh proses praktek dan aktivitas pembuatan keputusan yang mendorong *new entry*. Jadi kewirausahaan dapat dianggap sebagai produk dari orientasi wirausaha. Proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan (orientasi wirausaha) menghasilkan *new entry* (kewirausahaan).

2.5.1. Tiga Dimensi Orientasi Wirausaha

Penelitian yang dilakukan para peneliti sebelumnya memberikan dukungan teori yang kuat untuk mengukur konsep orientasi wirausaha dengan menggunakan tiga dimensi: innovativeness, risk-taking dan proactiveness. Para peneliti yang menggunakan konstruk orientasi wirausaha biasanya mengoperasikan dengan menggunakan pengukuran yang melibatkan tiga dimensi ini (Kreiser, Marino dan Weaver, 2002). Selanjutnya dijelaskan pula bahwa pengukuran agregat orientasi wirausaha ini berdasar pada asumsi bahwa ketiga dimensi ini memberikan kontribusi yang sama pada level keseluruhan orientasi wirausaha perusahaan dalam semua situasi (Covin dan Slevin, 1989). Namun perkembangan literatur

menyatakan bahwa tiap-tiap dimensi ini dapat memberikan kontribusi yang unik bagi sifat wirausaha perusahaan (Lumpkin dan Dess, 1996) sangat memungkinkan apabila ketiga dimensi dari orientasi wirausaha ini akan memiliki hubungan yang berbeda dengan variabel penting seperti kinerja perusahaan. Namun masih sedikit penelitian yang menguji kontribusi ketiga dimensi orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan (Lumpkin dan Dess, 2001).

Tiga Dimensi Orientasi Wirausaha ini, yaitu :

a. Kecenderungan perusahaan untuk berinovasi (innovativeness)

Para peneliti menganggap inovasi sebagai jantung dari kewirausahaan (Covin dan Miles, 1999 Jennings dan Young, 1990, Schollhammer, 1982, Shumpeter, 1934, 1942 dalam Kreiser, 2001 : 6). Dimensi innovatiness mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk menggunakan dan mendukung ide-ide baru, eksperimen dan proses kreatif yang mungkin berhasil dalam memperkenalkan produk atau jasa baru, hal-hal baru atau proses teknologi (Lumpkin dan Dess, 1996). Jadi innovatiness merupakan kemauan dasar untuk meninggalkan teknologi atau praktik-praktik yang lama dan sudah ada untuk mencari hal-hal baru untuk menuju ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian Frese, Brantjes dan Hoorn (2002) kecenderungan perusahaan untuk bermotivasi (innovativeness) secara positif berhubungan dengan sukses perusahaan karena dengan ide baru, perusahaan dapat menangkap segmen penting dalam pasar. Tingkat inovasi yang tinggi

akan meningkatkan kinerja perusahaan (Desphdane, Farley dan Webster, 1993; Zahra dan Bogner, 2000 dalam Kreser Marino dan Weaver, 2002)

Definisi orientasi wirausaha yang digunakan Miller (1983) dikarakteristikan oleh unsur *innovationess proactiveness* dan *risk taking*. Kebanyakan penelitian dilakukan berdasar pada kerja dan Miller (1983) misalnya Covin dan Slevin (1986, 1989, 1990, 1991) dan Miles, Arnold dan Thompson (1993). Kurang lebih terdapat 12 penelitian yang dilakukan berdasarkan instrumen yang dikembangkan Miller (1983), Covin dan Slevin (1989). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat terus digunakan untuk mengukur tingkat wirausaha perusahaan (Wiklund, 1995 dalam Lumpkin dan Dess, 1995).

Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa penerapan konsep orientasi wirausaha terdapat dalam literatur strategi. Selanjutnya dijelaskan bahwa orientasi wirausaha mengacu pada proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan. Meskipun banyak penelitian empiris mengenai kewirausahaan berfokus pada analisis tingkat individual, namun para peneliti saat ini lebih berfokus pada kewirausahaan sebagai perilaku tingkat perusahaan (Wiklund, 1995 : 38, Miller (1983) dalam Lumpkin dan Dess (1996 : 139) mendefinisikan perusahaan wirausaha sebagai perusahaan yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil sejumlah risiko dan pertama secara proaktif memperkenalkan inovasi produk yang memukul kompetitor dengan telak. Dia menggunakan “tiga” dimensi wirausaha dari

total “tujuh” dimensi seperti yang diusulkan oleh Miller dan Friesen (1978) Lumpkin dan Dess (1996) menambah dua dimensi orientasi wirausaha yakni kecenderungan untuk bertindak otonomi (autonomy) dan kecenderungan untuk menjadi agresif ketika berhadapan dengan pesaing (*competitive aggressiveness*). Jadi mereka mendefinisikan orientasi wirausaha sebagai *innovativeness proactiveness, risk taking autonomu dan competitive aggressiveness*.

b. Kecenderungan perusahaan untuk berani mengambik risiko (risk taking)

Konsep risk talking telah lama dihubungkan dengan kewirausahaan (Kreiset, 2001). Dimensi ini mencerminkan kemauan aktif perusahaan untuk mengejar peluang meskipun peluang tersebut mengandung risiko dan hasilnya tidak pasti (Caruana, Morris dan Vella, 1998). Dimensi ini menangkap tingkat pengambilan risiko dalam berbagai keputusan alokasi sumber daya seperti halnya pilihan produk dan pasar (Venkatraman, 1989). Meskipun pengambilan risiko biasanya dipandang sebagai ciri atau sifat individu, namun Venkatraman memandangnya sebagai suatu konstruk tingkat organisasi. Risiko diperhitungkan dalam arti bahwa pengusaha secara objektif mengidentifikasi faktor-faktor kunci risiko dan sumber-sumber risiko dan kemudian secara sistematis mencoba untuk manage atau mengurangi faktor-faktor ini.

Perilaku pengambilan risiko oleh perusahaan dapat berupa tindakan pengambilan risiko yang aturan usaha seperti mendepositokan uang di Bank

hingga tindakan yang berisiko tinggi seperti meminjam uang di Bank, investasi dalam teknologi yang belum dieksplorasi ataupun membawa produk baru ke dalam pasar yang baru (Lumpkin dan Dess, 1996) Senada dengan Frese, Brantjes dan Hoorn (2002) yang menyatakan bahwa pengambilan risiko dapat dilihat sebagai usaha perusahaan terhadap hal yang tidak diketahui misalnya penyelidikan dalam teknologi yang belum dieksplorasi.

Begley dan Boyd (1987) dalam Kreser, Marino dan Weaver (2002) menemukan bahwa kecenderungan perusahaan untuk berani mengambil risiko (*risk talking*) memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Kecenderungan sikap *risk talking* berhubungan secara positif dengan sukses perusahaan karena manajer ataupun pemilik perusahaan dapat membuat perjanjian yang menguntungkan bagi perusahaannya (Frese, Brantjes dan Horn, 2002).

c. Kecenderungan perusahaan untuk bertindak proaktif (*proactiveness*).

Dimensi ketiga dari orientasi wirausaha, yaitu *proactiveness*, sikap proaktif mengacu pada perspektif *forward looking* (cara pandang ke depan) dalam pengambilan inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan berpartisipasi dalam pasar yang muncul (Lumpkin dan Dess, 1996).

Senada dengan Yeoh dan Joeng (1995 dalam Kreser, 2002) yang mendefinisikan proaktif untuk bersaing dengan pesaingnya. Perusahaan proaktif cenderung menjadi pemimpin daripada pengikut, karena memiliki

keinginan dan pandangan ke depan untuk menangkap peluang baru sekalipun tidak selalu menjadi yang pertama melakukan hal tersebut.

2.6. Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Kualitas Aliansi

Aliansi stratejik antar perusahaan menjadi makin lazim dilakukan, terutama aliansi lintas negara dan lintas budaya. Namun, pada waktu yang bersamaan, membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing membawa paradigma stratejik baru yang menampung pembelajaran, penyerapan sumber ilmu pengetahuan baru, keterampilan-keterampilan dan kompetensi-kompetensi inti yang akan menjadi landasan produk dan industri masa depan. Aliansi stratejik dapat membantu perusahaan untuk mentransformasi kegiatan operasional mereka dan untuk meningkatkan akses pada berbagai sumber-sumber baru dari teknologi, pasar dan pemahaman bahwa akan sangat sulit bagi perusahaan untuk mempelajarinya sendiri. Meskipun aliansi dapat membantu perkembangan internal dan usaha-usaha pembelajaran perusahaan, bekerja dengan sebuah aliansi stratejik memberikan dilema dimana kerjasama dengan mitra sering berarti bersaing untuk saling mempelajari dan menyerap keterampilan-keterampilan baru serta ide-ide masing-masing. Sementara banyak perusahaan mulai merevitalisasi aktivitas-aktivitas bernilai tambah mereka melalui kombinasi aliansi stratejik dengan usaha-usaha internal, perusahaan-perusahaan yang terlalu bergantung pada aliansi stratejik untuk membangun keunggulan kompetitif tanpa mempertimbangkan bahaya dependensi pada suatu mitra secara jangka panjang mungkin akan

menemukan kemampuan mereka dalam mempelajari keterampilan-keterampilan baru akan semakin menurun dari waktu ke waktu.

Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dalam penelitiannya yang berjudul *Entrepreneurial Strategy Making dan Firm Performance Test of Contingency dan Configurational Models*” mencoba untuk mengeksplorasi sifat *Entrepreneurial Strategy Making* dan hubungannya dengan strategi lingkungan dan kinerja *Entrepreneurial Strategy Making* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada *entrepreneurial posture*” dari Covin dan Slevin (1989) *entrepreneurial orientation*” dari Lumpkin dan Dess (1996).

Mereka menemukan bahwa *Entrepreneurial Strategy Making* atau perumusan strategi wirausaha secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Temuan lain dari penelitian ini adalah bahwa lingkungan yang tidak pasti, lingkungan yang heterogen, strategi diferensiasi marketing dan strategi diferensiasi inovasi secara moderat mempengaruhi hubungan antara pembuatan strategi wirausaha dan kinerja.

Pengujian hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan juga dilakukan oleh Wiklund (1996) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship*”. Wiklund menggunakan tiga dimensi orientasi wirausaha seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Miller (1983) yaitu *innovation proactiveness* dan *risk taking*. Ukuran kinerja yang digunakan terdiri dari kinerja keuangan (*financial performance*) dan pertumbuhan perusahaan (*growth*) Wiklund menyatakan

pentingnya melakukan pengujian apakah hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja akan terus meningkat. Hasil penelitian yang ditemukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi wirausaha dan kinerja. Hubungan ini juga terus meningkat dari waktu ke waktu.

Frese, Anouk Brantjes dan Horn (2002) dalam penelitiannya yang berjudul “*Psychological Success Factors of Small Scale Business in Namibia*” menemukan bahwa orientasi wirausaha pemilik perusahaan secara positif berhubungan dengan sukses aliansi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesa yang diajukan adalah:

H₁ : Semakin tinggi orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi kualitas aliansi.

2.7. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kualitas Aliansi

Lingkungan yang semakin kompleks akan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, sehingga dituntut informasi tentang lingkungan persaingan yang lebih banyak. Semakin kurang kompleks suatu lingkungan, semakin sedikit biaya yang diperlukan untuk memonitor lingkungan (Dollinger, 1992). Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan (Clark et al., 1994).

Lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen (mengingat banyak

sekali faktor yang mempengaruhi permintaan konsumen, maka selanjutnya indikator permintaan konsumen ini diproduksi dengan perubahan selera konsumen karena pada kenyataannya perubahan selera konsumen inilah yang cukup dominan mempengaruhi permintaan konsumen), dan atau strategi berkompetisi (Calantone, 1994). Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan (Dollinger, 1992). Semakin besar derajat perubahan lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Verkatraman, 1989).

Kesediaan perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk membentuk kerjasama aliansi nantinya ditentukan oleh manfaat atau keuntungan aliansi bagi strategi mereka. Jika keuntungan dan manfaat yang didapat tidak begitu penting bagi kepentingan strategi perusahaan, maka perusahaan tidak akan memboroskan sumber daya dan energi mereka untuk membentuk kerjasama aliansi pada lingkungan persaingan yang tidak stabil. Perusahaan yang menghadapi lingkungan industri yang tidak stabil termotivasi untuk meningkatkan kerjasama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis, karena dengan cara itu variabilitasnya akan menurun. Ancaman kehilangan informasi mengenai pesaing diminimalisasi karena semua kemungkinan pesaing terkandung dalam informasi hasil kerjasama (Dollinger, 1992).

Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa aliansi stratejik dapat digunakan sebagai salah satu sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam hampir setiap industri, aliansi

telah menjadi dasar bagi perusahaan dalam menangani pengurangan biaya pengembangan produk baru maupun dalam memasuki pasar baru.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Semakin adaptif mengelola lingkungan, maka semakin tinggi kualitas aliansi.

2.8. Pengaruh Kualitas Aliansi terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Wheelen dan Hungar (2000) dalam Elmuti dan Kathawala (2001) mengatakan bahwa aliansi stratejik adalah perjanjian antara perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis bersama melalui perjanjian perusahaan dengan cara untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik kinerjanya, tetapi cara tersebut dilakukan dalam jangka waktu pendek atau kemitraan kerja penuh. Di sini aliansi melakukan perjanjian yang bersifat informal ke perjanjian formal dengan kontrak jangka panjang yang mana masing-masing pihak melakukan perubahan ekuitas, atau kontribusi modal untuk membentuk *joint venture* perusahaan.

Buckley (1992) dalam Saffu and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi sebagai kolaborasi antar perusahaan yang memberikan secara lebih ruang ekonomi dan waktu untuk pencapaian sasaran yang akan dituju. Sankar et al (1995) dalam Saffu and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi stratejik sebagai kerjasama dari kemampuan bersaing diantara perusahaan-perusahaan dimana setiap *partner* mencari tambahan kemampuannya dengan mengkombinasikan beberapa sumber yang ada di perusahaan dengan *partner*-nya. Ditambahkan oleh Teece (1992) dalam Saffu and Mamman (2000), aliansi stratejik berdampak pada beberapa

ukuran strategik yang baik pada kerjasama operasional. Shapiro (1985) dalam Saffu and Mammand (2000), mempertimbangkan aliansi menjadi strategik jika keputusannya adalah strategik dan melibatkan komitmen yang berakhir jangka panjang sebagai kebalikan dari keputusan taktis.

Bagi kebanyakan perusahaan sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumberdaya, dan kompetensi inti yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses di arena persaingan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, untuk menghadapi tekanan persaingan yang kuat dalam suatu industri, muncul strategi kooperatif yakni aliansi strategik. Aliansi antar berbagai badan usaha dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Dalam banyak hal, aliansi strategik sinonim dengan persetujuan lisensi dan kebanyakan adalah berupa patent, merek dagang (*trade mark*) atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada penerima lisensi selama waktu tertentu guna memperoleh royalti dan menghindari tarif atau kuota impor (Pearce dan Robinson, 1997). Namun demikian, jika disimpulkan dari pendapat ahli strategi Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997) dalam Muafi (2000) yang disebut aliansi sratejik adalah perjanjian kerjasama antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama.

Menurut Bleeke and Ernst (1991), mengatakan bahwa pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing di pasar. Aliansi strategik juga digambarkan sebagai kunci

keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi stratejik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hammel dan Prahalad, 1989).

Menurut Rivai (2001), untuk mencapai keunggulan bersaing, aliansi yang dilakukan perusahaan pada prinsipnya berupa pengkoordinasian dan saling keterkaitan (*linkage*) setiap aktivitas dalam *value chain* antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah. Ada tiga kondisi yang harus dipenuhi untuk mewujudkan aliansi stratejik, yaitu :

1. *Pertama*, mitra aliansi tetap independen, artinya walaupun terjadi aliansi atau kerjasama tetapi masing-masing perusahaan tetap menjalankan fungsi usahanya dan tetap independen.
2. *Kedua*, setiap mitra bertanggung jawab atas mitra strategis dalam aliansi, misalnya tugas pemasaran, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.
3. *Ketiga*, setiap mitra terus menerus memberikan kontribusi, misalnya apabila terjadi keresahan dalam perusahaan yang beraliansi, hal itu menjadi tugas mitra lokal untuk mengamankan terus menerus.

Aliansi stratejik adalah suatu kegiatan dimana pihak yang berkepentingan memiliki suatu *interest* di masa yang akan datang, maka dengan menyumbangkan *resource* dan *competitive advantage* yang dimiliki pada hal baru akan menghasilkan suatu nilai baru. Dengan kata lain aliansi adalah suatu kerjasama antar pelaku-pelaku ekonomi, baik dalam lingkup nasional maupun global, baik

antar perusahaan ataupun antar kelompok atau group perusahaan. Tujuan utama dari strategi ini adalah memungkinkan suatu perusahaan atau group untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri (Dicken, 1992 dalam Lataruva, 2004). Di dalam suatu aliansi selalu membagi risiko sekaligus keuntungan dengan cara menanggung pengambilan keputusan bersama untuk bidang tertentu. Karena itu tidak seperti pada *merger*, identitas pelaku aliansi tidak melebur jadi satu, hanya beberapa aktivitas bisnis dari peserta aliansi yang dilibatkan, misalnya dalam bidang R&D, distribusi, pengolahan atau pemasaran. Jadi perusahaan atau group tetap terpisah. Oleh karena itu alasan rasional ditempuhnya strategi aliansi adalah memanfaatkan keunggulan suatu perusahaan dan mengkompensasikan kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya.

Untuk menghadapi persaingan global pendekatan yang paling tepat adalah melakukan kerjasama atau aliansi untuk memperoleh kekuatan berbagai sumberdaya penting baik dari sisi teknologi, akses pasar atau kekuatan untuk menyerang *leader* suatu industri. Banyak perusahaan atau organisasi akhirnya melakukan *merger* atau menemukan bentuk kerjasama lain, seperti *joint venture*, tidak hanya dengan perusahaan domestik tetapi juga dengan perusahaan asing. Menurut Hamel, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya

(*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Menurut Abadi (1994), terdapat beberapa faktor yang mesti dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi aliansi yaitu :

1. Apakah kedua perusahaan itu bisa saling mengisi satu dengan lainnya secara strategis? Ini berarti, harus bisa bekerjasama dalam rangka mengembangkan *key success factor* (KSF) nya, baik yang *tangible* maupun *intangible*.
2. Masing-masing pihak harus mempunyai kelebihan yang bisa dimanfaatkan oleh partnernya. Harus ada kaitan yang bersifat *strategic partnership*.
3. Perusahaan yang akan melakukan strategi aliansi itu harus paling tidak punya *culture* yang sama atau agak sama, jika tidak agak sulit melakukan strategi aliansi.
4. Arah strategi harus ditujukan kepada konvergensi menuju suatu titik tertentu.
5. Pengembangan SDM harus saling menunjang diantara kedua pihak, agar searah sehingga dapat menyebabkan strategi aliansi itu sinergis.

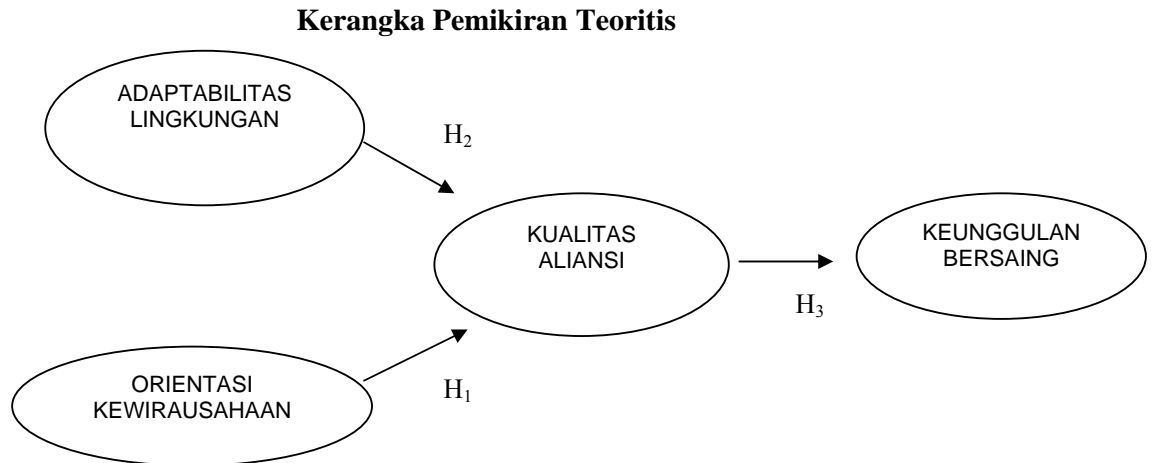
Perusahaan-perusahaan yang sangat mengandalkan pada aliansi stratejik untuk membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya sehingga akhirnya memperlemah kemampuannya untuk mempelajari atau meraih *skill baru* (Porer, 1995). Dengan demikian perusahaan harus mempertimbangkan objektif dari aliansi stratejik, baik yang berdampak positif maupun yang akan memberi dampak negatif terhadap organisasi (Preece, 1995).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H_3 : *Semakin tinggi kualitas aliansi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.*

2.8.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.2



Sumber : David E. Rey (1996); Mas'ud (2004); Calantone (1994); dan McGinnis (1993); Assauri (2002), Pits & Lie (1996); Coyne (1985), Porter (1995), Sundar (1993), Prahal Hamel (1990) dikembangkan untuk penelitian ini.

2.9. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.6

Definisi Operasional Tabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
Orientasi Kewirausahaan	Kecenderungan perusahaan yang selalu melakukan inovasi, berani mengambil risiko, dan proaktif.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovation</i> • <i>Risk Taking</i> • <i>Proactiveness</i> Sumber : Kreiser Marino dan Weaver, (2002) Lumpkin dan Dess, (1996)	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10
Adaptabilias Lingkungan	Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang tidak menentu yaitu kemampuan beradaptasi dengan perubahan peraturan undang-undangan, perubahan teknologi, perubahan selera pasar.	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan peraturan perundang-undangan • Perkembangan teknologi yang selalu berubah • Perubahan selera pasar Sumber : Calantone (1994) dan McGinnis (1993)	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10
Kualitas Aliansi	Kualitas Aliansi yaitu tingkat kemampuan mengkombinasikan sumber daya yang ada dengan perusahaan yang diajak kerjasama yaitu meliputi kemampuan mengkombinasikan SDM, mengkombinasikan Skill & Teknologi, dan memperluas akses pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada (X_4) • Kemampuan akses pasar yang lebih luas (X_5) • Kemampuan meningkatkan <i>skill</i> dan <i>technology</i> (X_6) Sumber : Assauri (2002), Pitch dan Lie (1996).	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
Keunggulan Bersaing	Keunggulan bersaing perusahaan yang meliputi produk dan jasanya, tidak mudah ditiru, mempunyai nilai, dan tidak tergantikan.	<ul style="list-style-type: none"> • Sulit ditiru • Bernilai • Tidak dapat digantikan <p>Sumber : Coyne (1995); Porter (1985), Sundar (1993), Hamel & Prahal (1990)</p>	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2009)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam melakukan penelitian ini digunakan dua jenis sumber data yang dibedakan berdasarkan cara mendapatkannya, yaitu :

1. Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1998), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung, yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 15 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas: Adaptabilitas Lingkungan (3 data), Orientasi Kewirausahaan (3 data), Kualitas Aliansi (3 data), keunggulan bersaing (3 data). Data primer ini diperoleh langsung dari responden melalui daftar pertanyaan dan wawancara ke beberapa responden (Kepala Kantor Pos) di Wilayah Jawa Barat.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui pihak ketiga. Data sekunder merupakan pendukung data primer. Data sekunder tidak diperoleh sendiri dari peneliti, melainkan melalui studi kepustakaan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan (Cooper & Emory, 1998). Data Sekunder dalam penelitian ini:

1. Bahan-bahan yang berhubungan dengan topik penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal dan sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.
2. Data dari PT POS INDONESIA

3.2. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi untuk obyek penelitian ini adalah seluruh Kantor Pos yang ada di wilayah Jawa Barat. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Kantor Pos yang ada di wilayah Jawa Barat yang sudah *on-line* yaitu sejumlah 447 responden. Dari 447 kuesioner yang disebar lewat pos diharapkan akan kembali 37% yaitu 154 kuesioner.

SEM umumnya memerlukan sejumlah sample yang relative banyak untuk pendekatan-pendekatan multivariate lainnya. Beberapa algoritma statistic telah menggunakan program-program SEM adalah tidak konsisten dengan sample yang sedikit. Ukuran sample, seperti yang ada dalam metode statistik lainnya, menyediakan suatu dasar untuk melakukan estimasi pengambilan sample yang salah. Sebagai permulaan pembahasan ukuran sample untuk SEM.

Opini-opini berkaitan tentang ukuran sample yang minim beragam. Menawarkan banyak petunjuk dengan prosedur-prosedur analisis dan karakteristik-karakteristik model. Lima pertimbangan yang mempengaruhi ukuran sample yang dipergunakan untuk SEM meliputi :

1. Distribusi Data Multivariate

Distribusi Data Multivariate. Sebagai data yang menyimpang dari asumsi tentang multivariate, kemudian rasio responden terhadap parameter perlu ditingkatkan. Secara umum rasio yang diterima untuk meminimalkan permasalahan deviasi secara normal adalah 15 responden untuk setiap parameter diestimasi dalam model. Meskipun beberapa prosedur estimasi secara khusus didesain untuk menangani data yang tidak normal, para peneliti selalu terdorong untuk memberikan ukuran sample yang mencukupi untuk membiarkan pengaruh kesalahan sampling diminimalkan, khususnya untuk data yang tidak normal.

2. Teknik Estimasi

Teknik Estimasi. Prosedur estimasi SEM yang paling umum adalah maximum *likelihood estimation* (MLE). Yang ditemukan untuk menyediakan hasil-hasil yang valid dengan ukuran sekecil mungkin seperti 50, tetapi sample minimum yang direkomendasikan untuk memastikan solusi-solusi MLE yang stabil adalah 100 hingga 150. MLE adalah suatu pendekatan *iterative* yang menjadikan ukuran sample yang kecil lebih mungkin menghasilkan hasil-hasil yang tidak valid. Suatu ukuran sample yang direkomendasikan adalah 200,

yang memberikan suatu landasan yang baik untuk estimasi. Perlu dicatat bahwa ketika sample menjadi lebih besar (> 400), metodenya menjadi lebih sensitive dan hampir semua perbedaan terdeteksi, menghasilkan ukuran *goodness-of-fit*. Sebagai suatu hasil, ukuran sample dalam batasan 150 hingga 400 disarankan, dan menjadi subyek pertimbangan lain yang dibahas selanjutnya.

3. Kompleksitas Model

Kompleksitas Model. Model-model yang lebih sederhana dapat diuji dengan sample-sampel yang lebih kecil. Dalam pengertian yang paling sederhana, lebih terukur, atau variable-variabel indikator memerlukan sample yang lebih besar. Tetapi, model –model dapat menjadi rumit dalam banyak cara yang memerlukan ukuran sample yang lebih besar.

- Model-model dengan bentuk yang lebih memerlukan banyak parameter untuk diestimasi.
- Model-model SEM dengan bentuk-bentuk yang memiliki kurang dari tiga ukuran/ variable indicator.
- Analisa multi kelompok memerlukan suatu sample yang mencukupi untuk setiap kelompok.

Peranan dari ukuran sample adalah untuk menghasilkan lebih banyak informasi dan stabilitas yang semakin besar, yang membantu para peneliti dalam menjalankan SEM. Suatu kali seorang peneliti melebihi ukuran minimum absolute (suatu pengamatan yang lebih dari jumlah variasi yang diamati), *mean*

sample yang lebih besar kurang bervariasi serta stabilitas dalam solusi ditingkatkan. Sehingga, kerumitan model dalam SEM menunjukkan perlunya *sample* yang lebih banyak.

4. Jumlah Data Yang Hilang

Ketergantungan atas kehilangan data, pendekatan dilakukan dan meluasnya kehilangan data diantisipasi dan bahkan jenis beberapa isu diperhatikan, yang mungkin meliputi tingkatan kehilangan data yang lebih tinggi, para peneliti harus merencanakan suatu peningkatan ukuran *sample* untuk menyeimbangkan berbagai masalah tentang kehilangan data.

5. Jumlah rata-rata varians error diantara indikator-indikator yang nampak.

Rata-rata Variansi Indikator-indikator yang salah. Penelitian terakhir menunjukkan konsep tentang komunalitas, yang merupakan cara yang lebih relevan untuk pendekatan isu ukuran sampel. Komunalitas mewakili rata-rata jumlah variasi diantara *variable-variabel* indikator/telah terukur dijelaskan melalui model ukuran. Komunalitas dapat dihitung secara langsung dari bentuk-bentuk muatan. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran sampel yang lebih besar diperlukan sebagai komunalitas yang menjadi lebih besar diperlukan sebagai komunalitas yang menjadi lebih kecil (seperti, bentuk-bentuk yang tidak diamati tidak menjelaskan banyaknya variansi dalam item-item yang diukur). Model-model variansi berbagai bentuk dengan komunalitas kurang dari 0,5. (misal, estimasi muatan standar yang kurang dari 0,7) juga

memerlukan ukuran yang lebih besar untuk stabilitas model dan konvergen. Permasalahannya adalah semakin rumit saat model-model memiliki satu atau dua faktor-faktor item.

Perkembangan SEM dan penelitian tambahan dilakukan terhadap isu-isu desain penelitian kunci, petunjuk-petunjuk sebelumnya seperti “selalu maksimalkan ukuran sampel anda” dan “300 ukuran sampel diperlukan” tidak lagi sesuai. Hal ini nyata bahwa sampel yang lebih besar umumnya menghasilkan lebih banyak solusi-solusi stabil yang lebih mungkin dapat ditiru, tetapi nampak bahwa keputusan-keputusan ukuran sampel harus dibuat berdasarkan sekumpulan faktor-faktor.

Berdasarkan pada pembahasan ukuran sampel. Saran-saran berikut ini ditawarkan berdasarkan kerumitan model dan karakteristik model ukuran.

- Model-model SEM berisi lebih kurang lima bentuk, masing-masing dengan item lebih dari tiga (variable yang diamati), dan dengan komunalitas item yang tinggi (0,6 atau lebih), dapat diestimasi dengan sampel yang mencukupi antara 100 hingga 150.
- Jika semua komunalitas sederhana (0,45 hingga 0,55) atau model berisi bentuk-bentuk kurang dari tiga item, selanjutnya ukuran sampel yang diperlukan lebih dari 200.
- Jika komunalitas lebih rendah atau model meliputi berbagai bentuk yang teridentifikasi (kurang dari 3 item), kemudian 300 ukuran sampel minimum atau lebih diperlukan agar mampu untuk memperbaiki parameter populasi.

- Saat sejumlah faktor-faktor lebih besar dari enam, beberapa menggunakan lebih sedikit daripada tiga ukuran item sebagai indikator-indikator, dan berbagai komunalitas rendah yang ada, ukuran sampel yang diperlukan mungkin mencapai 500.

Sebagai tambahan untuk karakteristik model yang diestimasi tersebut, ukuran sampel harus ditingkatkan dalam lingkungan di bawah ini :

- Data menunjukkan karakteristik yang tidak normal
- Menggunakan prosedur-prosedur estimasi alternatif yang pasti
- Diharapkan lebih dari 10 persen data yang hilang.

Untuk memastikan solusi yang akurat, para peneliti saat ini harus mempertimbangkan sejumlah faktor-faktor potensial yang mungkin mempengaruhi peningkatan ukuran sampel melebihi petunjuk yang umum.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka sampel minimum sejumlah 109 telah memenuhinya.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pengiriman kuesioner melalui pos, untuk mengatasi tingkat pengembalian yang kurang, maka dilakukan wawancara langsung. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner berisi daftar pernyataan dan pertanyaan.

Desain Kuesioner

Kuesioner mencakup dua pertanyaan utama: informasi umum dan informasi khusus. Jenis pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini yaitu :

a. Pertanyaan informasi umum

Pertanyaan ini diperlukan untuk mengetahui informasi yang sifatnya umum dari responden yang berbeda-beda terlibat. Pertanyaan pada informasi umum diantaranya : (1) Jabatan, (2) Jenis Kelamin, (3) Tingkat Pendidikan dan (4) Masa Kerja.

b. Pertanyaan informasi khusus

Pertanyaan informasi khusus berupa pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala interval *bipolar adjective*, yang merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar respon yang dihasilkan dapat merupakan *intervally scaled data*. Skala yang digunakan pada penelitian ini menggunakan rentang interval 1 - 10. Penggunaan skala 1 - 10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*). Dalam pertanyaan tertutup ini menggambarkan adaptabilitas lingkungan, orientasi kewirausahaan, aliansi stratejik, keunggulan bersaing yang dibuat dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang interval 1 - 10 nilai pada setiap indikator. Pertanyaan tertutup ini digunakan untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antar variabel.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dalam penelitian ini, untuk memudahkan responden dalam menjawab kuesioner, maka skala penilaiannya sebagai berikut:

5 – 1 : cenderung tidak setuju 6 – 10 : cenderung setuju
 makin ke 1 makin tidak setuju makin ke 10 makin setuju

Di samping pertanyaan tertutup, juga digunakan pertanyaan terbuka untuk masing-masing indikator guna memperoleh kebenaran/alasan dari jawaban yang ditulis dalam pertanyaan terbuka dan diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap realibilitas dan validitas dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang digunakan. Untuk mendapat hasil yang lebih baik, maka dalam penelitian ini akan diuji terlebih dahulu dengan 25 responden, hal ini untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan valid dan reliabel sehingga apabila didapat hasil yang kurang baik mudah diperbaiki dengan memperbaiki pertanyaan kuesioner agar lebih mencerminkan indikatornya. Pengujian realibilitas dan validitas dari daftar ini

dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang dipergunakan untuk mendapatkan data penelitian reliabel dan valid (sahih).

Uji realibilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliabel. Pengujian realibilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan Formula Cronbach Alpha (Koefisien Alfa Cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila Nilai Alfa Cronbachnya $>0,6$.

Sedangkan uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari Angket Kuesioner. Kesahihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas item dilakukan dengan SPSS dengan melihat hasil korelasi antara masing-masing item dengan skor total pada harga *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000).

3.5. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke

dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Hair et al., (1995) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi Unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/ konstruk/ konsep/ faktor.
- Menguji kesesuaian/ ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/ diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor atribut adaptabilitas lingkungan, orientasi kewirausahaan, kualitas aliansi dan keunggulan bersaing.

b. Regression Weight

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel atribut adaptabilitas lingkungan, orientasi kewirausahaan, kualitas aliansi dan keunggulan bersaing. Pada penelitian ini *Regression Weight* digunakan untuk uji hipotesis.

Menurut Hair et al., (1995), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat.

Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path Diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahas program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu :

a. *Exogenous Construct*

Merupakan faktor yang ditinggalkan oleh anak panah, dengan satu ujung anak panah. Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau

independent variable, yaitu variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

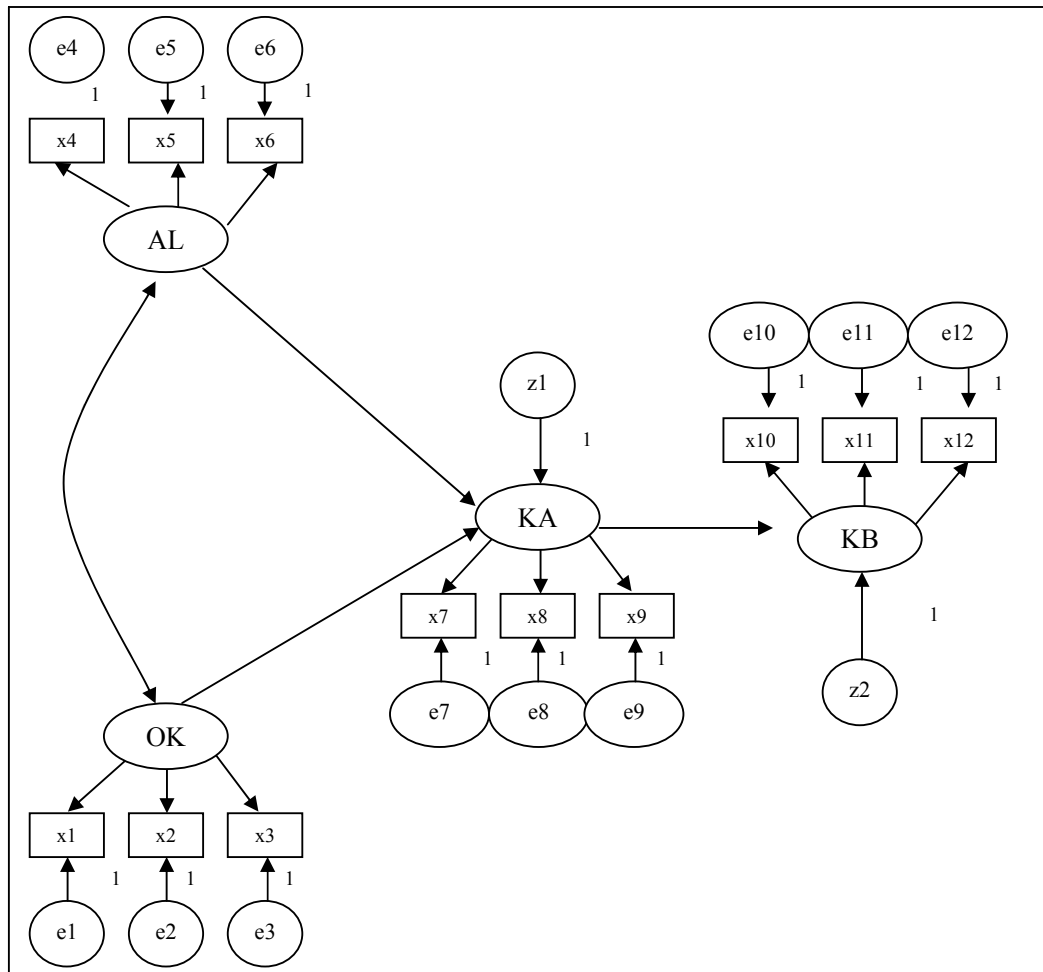
b. Endogenous Construct

Merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Dalam diagram (gambar) terlihat sebagai faktor yang ditunjuk anak panah. Konstruk endogen ini dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Akan tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

Diagram alur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar 3.1 di bawah ini :

Gambar 3.1

Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2009)

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu:

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Keunggulan bersaing = f (Kualitas Aliansi)

Kualitas Aliansi = f (Adaptabilitas Lingkungan. Orientasi Kewirausahaan)

Keunggulan Bersaing = γ Kualitas Aliansi + z_1

Kualitas Aliansi = γ Adaptabilitas Lingkungan + γ Orientasi Kewirausahaan + z_2

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)
$X_1 = \gamma_1$ Orientasi kewirausahaan + e_1
$X_2 = \gamma_2$ Orientasi kewirausahaan + e_2
$X_3 = \gamma_3$ Orientasi kewirausahaan + e_3

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)
$X_4 = \gamma_4$ Lingkungan + e_4
$X_5 = \gamma_5$ Lingkungan + e_5
$X_6 = \gamma_6$ Lingkungan + e_6

Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X_7 = \gamma_7 \text{ Kualitas Aliansi} + e_7$
$X_8 = \gamma_8 \text{ Kualitas Aliansi} + e_8$
$X_9 = \gamma_9 \text{ Kualitas Aliansi} + e_9$

Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X_{10} = \gamma_{10} \text{ Keunggulan bersaing} + e_{10}$
$X_{11} = \gamma_{11} \text{ Keunggulan bersaing} + e_{11}$
$X_{12} = \gamma_{12} \text{ Keunggulan bersaing} + e_{12}$

1. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Model pengukuran dipakai untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

2. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini, Hair et al., (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/ kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/ kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d ± 1).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer

yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

3. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka *software* AMOS akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

4. Mengevaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

4.1. Asumsi-Asumsi SEM

Tindakan pertama adalah evaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

- a. Ukuran Sampel
- b. Normalitas dan Linearitas
- c. Outliers
- d. Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilainya yang sangat kecil (*extremely small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

4.2 Uji Kesehatan dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

a. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai *chi-square*nya rendah karena *chi-square* yang rendah/ kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Hair et al., 1995).

b. Probability

Nilai probabiliti yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$

c. Goodness-of-fit Index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang

mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*).

Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “*better fit*”

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *increamental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair et al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat

diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Hair et al., 1995).

5. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterprestasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterprestasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Tabel 3.1

Goodness of Fit Indices

Goodness-of-fit index	Cut-of value
Chi-square	Sesuai df, $\alpha = 5\%$
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Hair et al., (1995)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistic inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam Bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistic deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistic diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SEM.

4.1. Deskripsi Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat

Pos Indonesia adalah sebuah perjalanan panjang yang memerlukan stamina kewirausahaan tinggi, menyikapi fluktuasi kondisi dan kemajuan teknologi komunikasi. Ketika perkembangan tak lagi bersahabat, bisnis terimbas dampaknya. Budaya yang berubah menjadi penyebab berubahnya kebutuhan masyarakat.

Kantor pos pertama didirikan oleh Gubernur Jenderal G.W. Baron Van Inhof di Batavia pada 26 Agustus 1746, dengan tujuan utama untuk mendukung arus komunikasi surat bagi kepentingan kolonial yang ada di Indonesia dengan negara Belanda dan negara-negara lainnya. Pada perkembangannya, mengalami berbagai perubahan mengikuti perkembangan zaman, meliputi:

- Tahun 1907 didirikan *Post, Telegraaf and Telefoon Dienst* (Jawatan POS oleh Pemerintah Kolonial Belanda. Jawatan tersebut diambil oleh angkatan muda PTT (AM PTT) dari Pemerintah Militer Jepang pada 27 September 1945 yang kemudian diperingati setiap tahun sebagai Hari Bakti Postel.
- Tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.240 Tahun 1961 Status Jawatan PTT berubah menjadi Perusahaan Negara POS dan Telekomunikasi (PN POSTEL).
- Tahun 1965, pemerintah memisahkan fungsi PN Postel menjadi PN Pos dan Giro berdasarkan Peraturan Pemerintah No.29 Tahun 1965.
- Tahun 1978 menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro (berdasarkan Pemerintah No.9 Tahun 1978) dan menjadi Badan Usaha Perseroan, PT Pos Indonesia (Persero) pada 2 Juni 1995 (berdasarkan Peraturan Pemerintah No.5 Tahun 1995).

Memperhatikan kinerja internal serta lingkungan bisnis yang berkembang diperlukan perubahan yang signifikan. Untuk itu mulai awal 2003, PT Pos Indonesia (Persero) mencanangkan pemodelan strategis korporat berupa transformasi bisnis merupakan komitmen seluruh jajaran perusahaan untuk melakukan perubahan dalam rangka meningkatkan nilai-nilai perusahaan di mata *stakeholder*.

4.1.2. Maksud & Tujuan Pendirian Perusahaan

Mengacu kepada mukadimah konstitusi Universal Postal Union (UPU), penyelenggaraan jasa pos pada prinsipnya adalah sebuah misi untuk

mengembangkan hubungan antar bangsa melalui berfungsinya pelayanan pos secara efisien dan demi memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan mulia kerjasama internasional dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya. Karena pemerintah Indonesia telah meratifikasi konstitusi tersebut maka penyelenggaraan layanan pos yang ditugaskan negara kepada PT Pos Indonesia (Persero) terikat secara yuridis dan politis kepada pelaksanaan misi universal tersebut.

Untuk melaksanakan layanan pos universal dimaksud, UPU menetapkan dua prinsip dasar dalam penyelenggaraan layanan pos, yaitu:

1. *Single Postal Territory*

Berdasarkan prinsip ini, seluruh wilayah negara anggota UPU termasuk dalam wilayah pos tunggal, artinya Indonesia dianggap sebagian dari wilayah pos tunggal yang merupakan kesatuan bagi pertukaran kiriman pos.

2. *Freedom of Transit*

Berdasarkan prinsip ini, PT Pos Indonesia (Persero) dalam kapasitas mewakili negara, wajib menyalurkan atau meneruskan seluruh kiriman pos negara lain dengan sarana yang paling aman dan rute tercepat. Sebagai perusahaan yang memiliki usia jauh lebih tua dibandingkan dengan usia republik ini, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki sejarah panjang dalam membangun komunikasi sosial dan kultural di Indonesia. Pos Indonesia didirikan pada tahun 1746 di Batavia, dan untuk pertama kali bertransformasi menjadi PT pada tahun 1906, kemudian berubah menjadi Djawatan PTT

(1945); PN PTT (1961); PN Pos dan Giro (1965); Perum (1978); dan sejak 1995 menjadi PT Pos Indonesia (Persero).

Dari segi peran sosial, fungsi PT Pos Indonesia (Persero) adalah:

- a. Sebagai penghubung bagi daerah-daerah terpencil di Indonesia;
- b. Sebagai perekat hubungan antar masyarakat;
- c. Sebagai penggerak perekonomian masyarakat (*Community Acces Point*);
- d. Sebagai alat komunikasi untuk keselarasan politik dan persatuan nasional;
- e. Sebagai faktor dasar sosial dan budaya;
- f. Sebagai perantara efektif hubungan dengan berbagai institusi.

Peran Sosial PT Pos Indonesia (Persero) antara lain diwujudkan dalam bentuk *Public Service Obligation* (PSO), dengan prinsip:

- a. Semua penduduk dapat dengan mudah memperoleh layanan pos;
- b. Tarif jasa pos yang seragam dan terjangkau oleh sebagian besar masyarakat;
- c. Terselenggaranya layanan pos yang menunjang program pemerintah;
- d. Menjangkau semua negara di dunia sebagai perwujudan kebebasan transit dan wilayah pos tunggal.

Sebagai aset bangsa dan negara yang berkewajiban mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk kepentingan pembangunan bagi bangsa dan negara, maka PT Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk terus dan selalu berkomitmen pada upaya-upaya pencapaian:

- a. Terwujudnya kehidupan masyarakat, bangsa dan negara yang aman, bersatu, rukun dan damai;
- b. Terwujudnya masyarakat, bangsa dan negara yang menjunjung tinggi hukum, kesetaraan, dan hak-hak asasi manusia;
- c. Terwujudnya perekonomian yang mampu menyediakan kesempatan kerja dan penghidupan yang layak serta memberikan pondasi yang kokoh bagi pembangunan yang berkelanjutan.

Komitmen PT Pos Indonesia (Persero) untuk dapat memberikan kontribusi maksimal bagi bangsa dan negara maka konsekuensi logisnya adalah harus dapat sebagai Universal Service Obligation, yang menjamin kelancaran hubungan masyarakat/pemerintah, yang mampu menggerakkan perekonomian masyarakat, mampu memberi kontribusi terhadap penerimaan negara dalam bentuk dividen dan pajak, serta ikut membangun kehidupan sosial budaya bangsa.

Dalam kaitan inilah, maka PT Pos Indonesia (Persero) menjabarkan lebih lanjut tugas-tugas sebagai *agent of development* ke dalam peran-peran sebagai berikut:

- a. Community center, yaitu menjadi pusat pelayanan jasa bagi masyarakat, khususnya di bidang ritel logistik, komunikasi dan transaksi keuangan;
- b. Sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam melayani masyarakatnya (Pembayaran Subsidi BBM, Bantuan Langsung Tunai, Bantuan Operasional Sekolah, dan lain-lain);
- c. Sebagai penyambung komunikasi antara warga masyarakat, negara dan organisasi/institusi bisnis maupun nirlaba;

- d. Menjadi salah satu infrastruktur bangsa, khususnya di bidang komunikasi dan logistik.

4.1.3. Visi & Misi

Visi

PT Pos Indonesia (Persero) adalah ”Menjadi perusahaan jejaring terintegrasi yang memberikan solusi terbaik bagi seluruh *stakeholder*”.

Misi

1. Secara terus-menerus berupaya meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai infrastruktur jejaring teintegrasi di bidang komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel.
2. Berupaya untuk mengembangkan secara berkesinambungan produk layanan komunikasi, logistik layanan jasa keuangan dan ritel yang bernilai tinggi, sehingga menjadi pilihan utama *stakeholder*.
3. Meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam membangun serta mengembangkan bisnis melalui pendekatan aliansi strategis.
4. Berusaha secara terus-menerus mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai serta memiliki kesiapan dalam menghadapi persaingan global.

4.1.4. Strategi Dasar

- a. Value Creation, yang dilakukan dengan menitik beratkan pada pengembangan program-program unggulan guna merealisasikan Quantum Leap (peningkatan pendapatan, laba perusahaan *service quality* serta reputasi perusahaan) secara signifikan dan konkret antara lain melalui program BUMN yang di-*endorse* oleh Kementrian Negara BUMN selalu pemegang saham. Dengan demikian, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki *captive market* untuk bisnis kurir dan logistik secara luas pada segmen korporasi, khususnya di lingkungan BUMN yang dalam aktivitas bisnisnya membutuhkan dukungan layanan PT Pos Indonesia (Persero); seperti bidang energi dan pertambangan, agribisnis, jasa keuangan, telekomunikasi dan media, industri, niaga dan pariwisata, industri strategis serta litbang.
- b. Program unggulan "Post Code (*community development*)", yaitu membangun reputasi PT Pos Indonesia sebagai solusi kesejahteraan ibu dan anak, pengentasan kemiskinan, dan lain-lain melalui sinergi program PKBL BUMN yang di-*endorse* oleh kementrian negara BUMN, maupun pengembangan jaringan internasional seperti WHO, UNICEF, USAID, ADB, World Bank, dan lain-lain.
- c. Program unggulan pembangunan anak perusahaan di bidang Admail Pos, Logistik Pos, Giro Pos dan e-Business Pos yang pelaksanaannya dilakukan dengan menjalin kerjasama atau aliansi strategis dengan mitra yang profesional, memiliki kapabilitas dibidangnya, memiliki modal yang kuat, expertise pada bidang yang dikerjasamakan serta network yang mampu

menjalin kelangsungan hidup organisasi bisnis yang hendak dibangun, serta memiliki nilai-nilai yang bersesuaian dengan visi dan misi serta *core beliefs* yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia (Persero).

4.1.4.1. Tujuan Strategi (Strategic Goal)

Arah pengembangan bisnis pos akan ditumpukan kepada dua kelompok aktivitas besar yang saling mendukung, selaras serta terpadu yaitu aktivitas-aktivitas yang akan tetap dipertahankan sebagai aktivitas "Holding" terdiri atas Regulated Business Agency serta Philately disamping 3 (tiga) Special Purpose Vehicle (SPV) yang dipersiapkan yaitu SPV Pos Kilat yang merupakan revitalisasi SBU Pos Ekspres dan Direct Mail serta EMS dan Pos Kilat Khusus. SPV Pos Logistic sebagai revatilisasi SBU Total Logistic yang melakukan pengelolaan pergudangan, jasa transportasi dan freight forwarding serta SPV Giro Pos untuk layanan keuangan pada saat ini meliputi aktivitas layanan kiriman uang transfer (weselpos, giropos, remittance), penyetoran pajak, pembayaran billing, setoran kredit dan lain-lain.

Dengan mempertimbangkan kepada ketersediaan sumber daya yang ada saat ini, maka pencapaian sasaran yang diinginkan tersebut akan dilakukan melalui percepatan-percepatan yang mengarah kepada penguatan kompetensi perusahaan dalam melakukan "*market acquisition*", *financial engineering*, serta massive value creation. Kondisi ini dapat diwujudkan antara lain melalui upaya-upaya penciptaan BUMN Cross Selling dengan memposisikan PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai National Payment Gateway serta Government Agency for Social

Welfare, antara lain dalam kegiatan penyaluran Sumbangan Langsung Tunai (SLT), Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan lain sebagainya.

Penetapan arah strategis perusahaan dilakukan dengan pendekatan yang mengarah kepada pelanggan, karyawan dan kesehatan keuangan perusahaan. Ketiga kategori besar tujuan ini disebutnya sebagai “Voice” (suara), yang artinya mencerminkan pemenuhan atas kebutuhan-kebutuhan yang disuarakan oleh pelanggan, karyawan, dan industri. Dari ketiga arah ini perusahaan menetapkan kinerja tujuan, indikator kinerja dan target-targetnya. Tujuannya adalah untuk mencapai visi masa depan perusahaan sebagai suatu organisasi yang nyaman untuk bekerja (*Good place to work*), nyaman bagi pelanggannya untuk bertransaksi (*Good place to shop*), serta nyaman bagi pemegang sahamnya untuk berinvestasi di PT. Pos Indonesia (Persero) (*Good place to invest*).

Dalam istilah perusahaan, tujuan (*goal*) merupakan rencana arah yang luas dari perusahaan. Subgoal merupakan turunan dari goal yang lebih sempit dan spesifik serta berfokus pada ukuran kinerja masing-masing wilayah kategori subgoal. Indikator merupakan alat ukuran kinerja dari subgoal yang berusaha dicapai sedangkan target beserta sasaran spesifik kinerja yang ingin dicapai berdasarkan indikator tersebut.

Good Place to Work

Arah sasaran pertama, yaitu good place to work merupakan suara karyawan (*voice of customer*) berkaitan dengan lingkungan kerja yang sehat dan hubungan antar karyawan yang harmonis di dalam perusahaan. Dalam

perencanaan strategis jangka panjang yang saat ini sedang disusun untuk Tahun 2006-2010, PT. Pos Indonesia (Persero) memberikan perhatian yang sangat serius terhadap upaya-upaya pemuasan pegawai (*employee satisfaction*) sebagai langkah awal untuk menumbuhkan komitmen pelayanan terbaik, sehingga PT. Pos Indonesia (Persero) menjadi tempat yang nyaman untuk berbelanja (*Good Place to Shop*).

Good Place to Shop

Arah sasaran kedua yaitu *good place to shop* merupakan suara pelanggan (*voice of customer*), berfokus pada identifikasi kebutuhan-kebutuhan pasar dan pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero). PT. Pos Indonesia (Persero) harus mampu mengalokasikan sumber daya perusahaannya kepada perbaikan mutu layanan dan investasi yang dibutuhkan sebagai ukuran peningkatan layanan kepada pelanggan. Kunci keberhasilan dari sasaran kedua ini terbentuknya “*Customer Loyalty*” yang diharapkan mampu pada saatnya menjanjikan pertumbuhan bisnis dan kemampulabaan, sehingga cukup menarik bagi para investor untuk menanamkan sahamnya pada perusahaan (*Good Place to Invest*).

Good Place to Invest

Good place to invest merupakan suara pemegang saham perusahaan dan kondisi ini bertumpu pada kemampuan PT. POS Indonesia (Persero) dalam meleverage seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk mampu meraih pertumbuhan usaha dan tingkat kemampulabaan yang signifikan. Kondisi inilah yang diharapkan pada gilirannya nanti akan dapat meningkatkan minat para mitra

kerja serta investor dalam pelaksanaan kerjasama pelayanan pos di berbagai wilayah di Indonesia yang mampu pada saatnya nanti mendukung upaya-upaya pengembangan dan produktivitas para karyawannya serta peningkatan kesejahteraan karyawan, sehingga perusahaan mampu menjadi tempat berinvestasi.

4.1.5. Tugas Pokok Kantor Wilayah Usaha V Jawa Barat

Mempunyai tugas pokok menetapkan strategi dan kebijakan pengembangan layanan pos dan bertanggung jawab terhadap kinerja seluruh Kantor Pos / UPT di wilayah pelayanan Propinsi Jawa Barat.

4.2. Deskripsi Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah kepala Kantor Pos di Wilayah V Jawa Barat yang sudah *online*. Peneliti melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 447 kuesioner dengan metode pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Dari sebanyak 447 kuesioner yang disebar, kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali ada 154 kuesioner atau seluruhnya sebanyak 34%.

4.2.1. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki – Laki	146	94,8
Perempuan	8	5,24

Total	154	100
-------	-----	-----

Sumber : diolah dalam penelitian ini (2009)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 146 responden (94,8) sedangkan 8 responden berjenis kelamin perempuan (5,2 %).

4.2.2. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
Sarjana Muda (D3)	90	58,4
Sarjana (S1)	57	37
Pasca Sarjana (S2)	7	4,6
Total	154	100

Sumber : diolah dalam penelitian ini (2009)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan Sarjana Muda (D3) dengan jumlah responden sebanyak 90 responden (58,4%), sedang kan sebanyak 57 responden (37%) dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 7 (4,6%).

4.2.3. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	%
< 5 tahun	19	12,3
5 – 10 tahun	40	27
> 10 tahun	95	61,7

Total	154	100
-------	-----	-----

Sumber : diolah dalam penelitian ini (2009)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 59 responden (38,3%), sedangkan dengan masa kerja > 10 tahun sebanyak 95 responden (61,7%).

4.2.4 Deskripsi Variabel

Data deskripsi sebagaimana disajikan pada tabel 4.3.1 di bawah ini menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan terbuka atau pertanyaan tertutup yang diajukan kepada responden

Berdasarkan hasil tanggapan dari 154 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskripsi statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atau data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indek-indeknnya. Melalui angka indek tersebut akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian.

Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan tertutup setiap variabel yang diteliti ditentukan dengan kriteria rentang jawaban dimulai dari sepuluh sampai seratus, yaitu :

10 – 20,9	interpretasi sangat rendah
21 – 40,9	interpretasi rendah
41 – 60,9	interpretasi sedang
61 – 80,9	interpretasi tinggi

81 – 100

interpretasi sangat tinggi

TABEL 4.3.1**INDEKS VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN**

NO	INDIKATOR	ORIENTASI PER WIRA USAHA										INDEK
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Inovation				3	17	31	37	43	14	9	71,81
2.	Risk Taking				5	16	33	27	44	17	12	72,20
3.	Proactiveness				4	15	30	32	47	16	10	7,32
Rata-Rata												71,44
NO	INDIKATOR	ADAPTABILITAS LINGKUNGAN										INDEK
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4.	Perubahan Peraturan Perundang-undangan				2	10	23	44	43	23	9	74,35
5.	Perkembangan teknologi yang selalu berubah				3	14	19	40	43	22	13	74,54
6.	Perubahan selera pasar				2	7	21	45	43	28	8	75,06
Rata-Rata												74,98
NO	INDIKATOR	KUALITAS ALIANSI										INDEK
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7.	Kemampuan mengkombinasikan SDM yang ada				4	22	20	36	44	16	12	72,33
8.	Kemampuan akses pasar yang lebih luas				4	19	27	32	38	21	13	72,72
9.	Kemampuan meningkatkan <i>skill</i> dan technology				2	26	23	37	44	13	9	71,03
Rata-Rata												72,03
NO	INDIKATOR	KEUNGGULAN BERSAING										INDEK
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10.	Sulit ditiru				1	10	18	40	44	26	15	73,89
11.	Bernilai				2	14	13	36	34	36	19	77,33

12.	Tidak dapat digantikan					8	20	43	38	30	15	76,94
Rata-Rata												76,05

Sumber data primer yang diolah 2009.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10, Untuk mendapatkan data-data yang bersifat interval maka diberi skore atau nilai. Berdasar tabel diatas responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan tertutup pada skala 4 – 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa :

1. Indeks pada variabel orientasi kewirausahaan rata-rata indeks sebesar 71,44 hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan adalah tinggi
2. Indeks pada variabel adaptabilitas lingkungan diperoleh rata-rata indeks sebesar 74,98. Hal ini menunjukkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan adalah tinggi.
3. Indeks pada variabel kualitas aliansi diperoleh rata-rata indeks sebesar 72,03 hal ini menunjukkan bahwa variabel kualitas aliansi adalah tinggi.
4. Indeks pada variabel keunggulan bersaing diperoleh rata-rata indeks sebesar 76,05. Hal in menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing tinggi.

Secara garis besar hasil jawaban dari 154 responden terhadap 4 variabel yaitu orientasi kewirausahaan yang diukur dengan indikator Inovation, Risk Taking, Proactivieness. Variabel adaptabilitas lingkungan yang diukur dengan indikator Perubahan peraturan perundang-undangan, Perkembangan teknologi yang selalu berubah, perubahan selera pasar dan variabel kualitas aliansi yang diukur dengan indikator kemampuan mengkombinasikan sumber daya yang ada,

kemampuan akses pasar yang lebih luas, kemampuan meningkatkan skill dan technology, serta variabel keunggulan bersaing yang diukur dengan indikator sulit ditiru, bernilai, tidak dapat digantikan, dapat dilihat kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner terbuka dapat dilihat pada tabel 4.3.2

Tabel 4.3.2

Kesimpulan Data Deskriptif Pertanyaan Terbuka

Variabel	Indeks	Interprestasi	Pendapat Responden
Orientasi Kewira-usahaan	71,44	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Pendistribusian tabung gas elpiji - Kerjasama dengan perusahaan-perusahaan swasta atau pemerintah dalam pendistribusian dokumen-dokumen penting dengan dikenai harga yang tinggi namun juga mempunyai resiko yang tinggi apabila terjadi keterlambatan dikenakan denda yang berlipat-lipat - Penerimaan setoran melalui city bank - Membuka layanan pos ekspres
Adaptabilitas Lingkungan	74,98	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih agresif melakukan kerjasama tidak terbatas pada surat menyurat saja membuat souvenir sheet. - Melakukan uji coba pengiriman paket pos perlakuan khusus dengan PT. MPI - Migrasi pelanggan Giro Pos Manual ke Giro On Line - Penggunaan I-Pos untuk layanan paket pos standard.
Variabel	Indeks	Interprestasi	Pendapat Responden
Kualitas Aliansi	72,03	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Penanganan cargo haji - Penjualan polis premi asuransi Takaful Ukhuwah - Optimalisasi penjualan kartu perdana Share é - Intelejen market - Peraihan pelanggan Bakrie Telkom - Peraihan pelanggan HSBC - Peraihan pelanggan LIPPO Bank - Penambahan Mailing Room di Unilever dan kantor departemen
Keunggula n Bersaing	76,05	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Revitalisasi produk surat kilat khusus - Membuka node kiriman premium

			<ul style="list-style-type: none"> - Pemasaran ruangan untuk outlet Safuan TV, Tiga Mas Book Store, Globalcom, Food Court, dan lain-lain - Penyewaan loket-loket - Bekerjasama dengan pemerintah dalam pendistribusian BLT + JPS.
--	--	--	--

4.3. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Model analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi dan sample yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (fit), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.4. Analisis Asumsi SEM

4.4.1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara $\pm 2,58$, maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.4. berikut :

Tabel 4.4
Uji Normalitas Data

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	4,000	10,000	-,169	-,855	-,431	-1,092
X11	4,000	10,000	-,377	-1,909	-,584	-1,478
X12	5,000	10,000	-,031	-,159	-,687	-1,740
X7	4,000	10,000	-,106	-,539	-,627	-1,587
X8	4,000	10,000	-,058	-,296	-,761	-1,927
X9	4,000	10,000	,013	,066	-,661	-1,674
X1	4,000	10,000	,001	,005	-,448	-1,136
X2	4,000	10,000	-,053	-,268	-,668	-1,692
X3	4,000	10,000	-,065	-,331	-,509	-1,291
X6	4,000	10,000	-,223	-1,129	-,181	-,458
X5	4,000	10,000	-,198	-1,001	-,418	-1,059
X4	4,000	10,000	-,140	-,707	-,293	-,743
Multivariate					7,960	2,694

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 1.7 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada diluar rentang ± 2.58 .

4.4.2. Evaluasi Atas Outlier

Evaluasi atas *outlier* univariat dan *outlier* multivariat disajikan pada bagian berikut ini :

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *outlier* univariat dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang berada diluar rentang ≤ 3.00 , maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Uji Univariate Outliers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	154	-2,19904	2,02531	4,36E-16	1,0000000
Zscore(X2)	154	-2,11594	1,82585	1,02E-15	1,0000000
Zscore(X3)	154	-2,29894	1,93258	2,75E-16	1,0000000
Zscore(X4)	154	-2,59618	1,93854	1,10E-15	1,0000000
Zscore(X5)	154	-2,39552	1,76512	3,11E-16	1,0000000
Zscore(X6)	154	-2,76160	1,92906	1,90E-15	1,0000000
Zscore(X7)	154	-2,13324	1,82482	-1,4E-16	1,0000000
Zscore(X8)	154	-2,11442	1,76202	1,88E-15	1,0000000
Zscore(X9)	154	-2,14511	2,00150	-6,0E-16	1,0000000
Zscore(X10)	154	-2,67356	1,72211	-2,3E-15	1,0000000
Zscore(X11)	154	-2,48642	1,48841	-3,2E-16	1,0000000
Zscore(X12)	154	-2,05857	1,71547	-8,6E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	154				

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2009)

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai minimum dan maksimum dari *Zscore* yang nilainya berada pada rentang ≤ 3.00 seperti tampak pada tabel 1.8 diatas.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua

variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995). Adapun uji *Mahalanobis Distance* dari 10 *observed variable* yang memiliki nilai *mahalanobis d-squared* tertinggi dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6.

Observations Farthest from the Centroid (Mahalanobis Distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
116	28,843	,004	,473
88	27,338	,007	,288
27	23,243	,026	,760
55	23,220	,026	,567
118	23,139	,027	,389
85	22,446	,033	,394
7	22,227	,035	,296
143	21,722	,041	,293
70	21,403	,045	,254
102	21,067	,049	,232

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada Tabel 4.6 diatas, terlihat bahwa nilai terbesar *Mahalanobis Distance* tertinggi (28,843 untuk *observation number* 116) **adalah lebih kecil dari χ^2 (12; 0,001 = 26,217)**, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada *outliers* dalam penelitian ini yaitu pada observasi nomor 116 dan 88.

4.4.3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearoty* atau *singularity*, dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasi adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 16.0 determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 37,319 yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

4.4.4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ($\leq \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7.

Standardized Residual Covarian

Standardized Residual Covariances (Group number 1-Default model)

	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X1	X2	X3	X6	X5	X4
X10	,000											
X11	-,026	,000										
X12	,007	,030	,000									
X7	-,698	-,864	-,457	,000								
X8	,526	,066	-,757	-,157	,000							
X9	-,085	,177	,219	-,124	,165	,000						
X1	,704	1,626	,997	,002	,768	,463	,000					
X2	-1,441	-,012	-,751	,100	-,651	,553	-,345	,000				
X3	-,348	,856	,060	-,488	-,847	-,067	,008	,311	,000			
X6	,757	,622	,636	1,668	,274	-,983	,600	,592	-,462	,000		
X5	,710	,137	-,162	2,015	,067	-,467	,201	-,773	-1,338	,003	,000	
X4	,209	,715	1,413	1,124	-,805	-,896	,996	1,212	-,198	-,067	,049	,000

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 2,015 (pada kolom x4 dan baris x11) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.5. Uji Reliabilitas dan Varian Extract

4.5.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,60 .Sedangkan untuk varian extract minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,4.

Hasil pengolahan data dari rumus persamaan *construct reliability* untuk penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8

Reability dan Variance Extract

Variabel	Construct Reliability	Variance Extract
Orientasi Kewirausahaan	0,7741	0,5332
Adaptabilitas Lingkungan	0,8215	0,6055
Kualitas Aliansi	0,7344	0,4840
Keunggulan Bersaing	0,8530	0,6640

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua nilai reliability berada di atas 0,6. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat

reliabilitas. Hasil pengujian varian extract juga menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensi. Hal ini ditunjukkan dari nilai varian extract dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.6. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

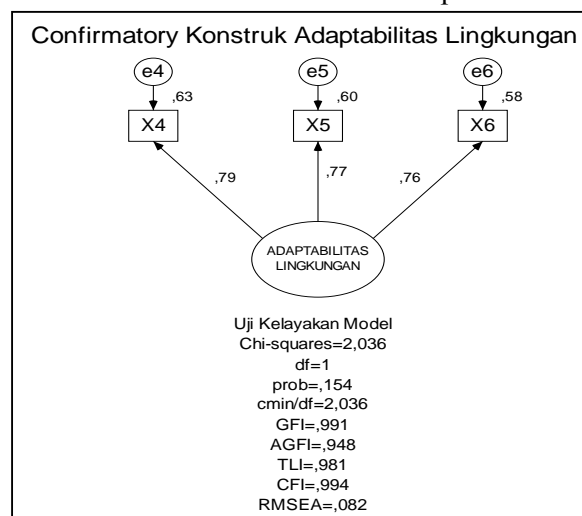
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk laten/ konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatori factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 2 konstruk eksogen dengan 6 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*) mengukur 2 konstruk endogen dengan 6 *observed variable*. Tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) model keseluruhan.

4.6.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk–konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.8.1

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Adaptabilitas Lingkungan

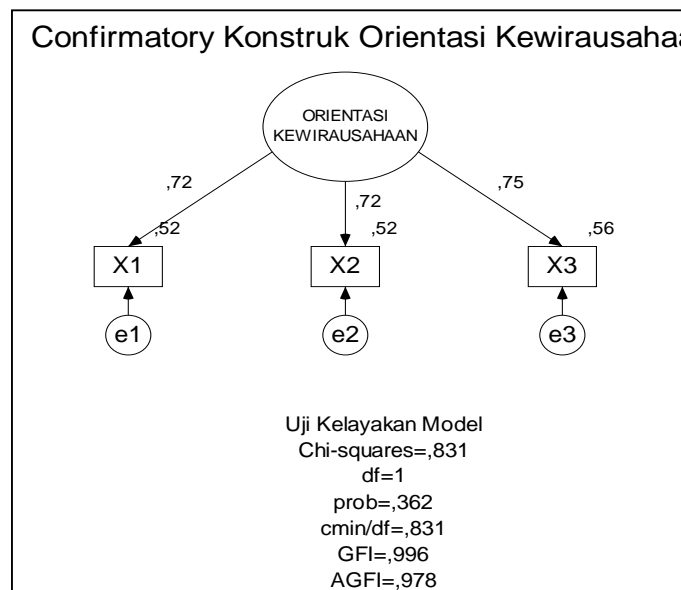


Sumber : data primer yang diolah tahun 2009

Hasil perhitungan uji chi – square pada konstruk adaptabilitas lingkungan memperoleh nilai sebesar 2,036 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 1 pada tingkat signifikan 5 % sebesar **3,841**. Nilai probabilitas sebesar 0,154 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. serta kriteria lain memenuhi kriteria baik atau fit. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk adaptabilitas lingkungan juga valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil pengujian ini juga didukung oleh nilai cr pada regression weight lebih besar dari 1,96 dan P masih dibawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.8.2

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Orientasi Kewirausahaan



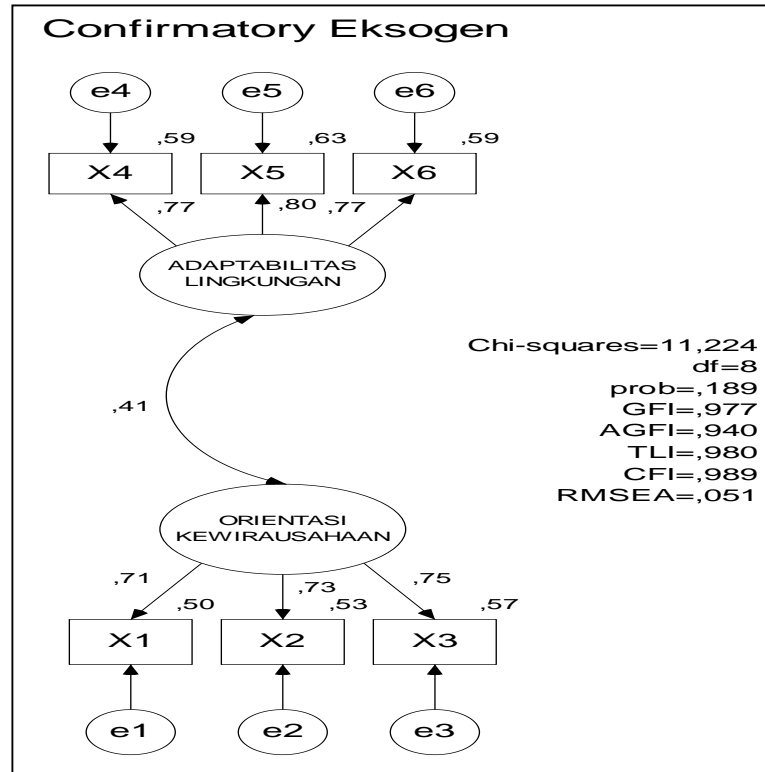
Sumber : data primer yang diolah tahun 2009

Hasil perhitungan uji chi-square pada konstruk orientasi kewirausahaan memperoleh nilai sebesar 0,831 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 1 pada tingkat signifikan 5 % sebesar **3,841**. Nilai probabilitas sebesar 0,364 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. serta kriteria lain memenuhi kriteria baik atau fit. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk orientasi kewirausahaan juga valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil pengujian ini juga didukung oleh nilai cr pada regression weight lebih besar dari 1,96 dan P masih dibawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 2 konstruk eksogen dengan 6 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada gambar 4.1. berikut:

Gambar 4.8.3.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber: data primer yang diolah (2009)

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut terlihat pada tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada
Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	15,508	11.224	Baik
Probability	≥ 0.05	0.189	Baik
GFI	≥ 0.90	0.977	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.940	Baik
TLI	≥ 0.95	0.980	Baik
CFI	≥ 0.95	0.989	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.403	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.051	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,189 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matrik kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks diterima hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.10

Regression Weight pada Variabel Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	1.000				
X5<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	1.130	.131	8.601	***	par_1
X6<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	.968	.117	8.276	***	par_2
X3<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	1.000				
X2<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	1.042	.144	7.239	***	par_3
X1<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	.942	.134	7.032	***	par_4

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer yang diolah (2009)

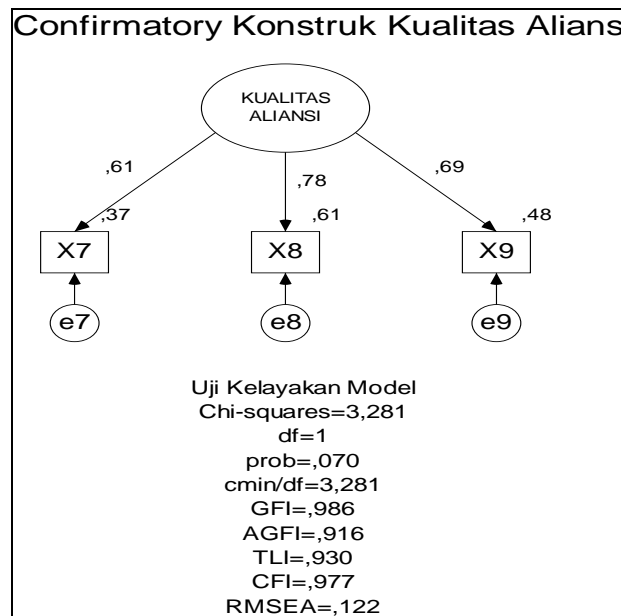
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 untuk seluruh indikator. Semua nilai probabilitas untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.6.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk endogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.8.4

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kualitas Aliansi



Sumber : data primer yang diolah 2009

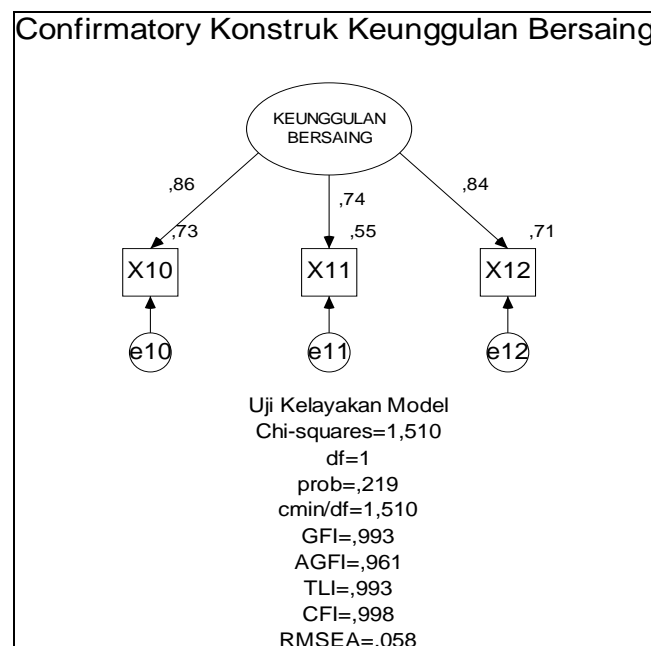
Hasil perhitungan uji chi – square pada konstruk kualitas aliansi memperoleh nilai sebesar 3,281 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 1 pada tingkat signifikan 5 % sebesar **3,841**. Nilai probabilitas sebesar 0,070 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. serta kriteria lain memenuhi kriteria baik atau fit. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk kualitas aliansi juga valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil pengujian ini juga didukung

oleh nilai cr pada regression weight lebih besar dari 1,96 dan P masih dibawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk endogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Keunggulan Bersaing



Sumber : data primer yang diolah tahun 2009

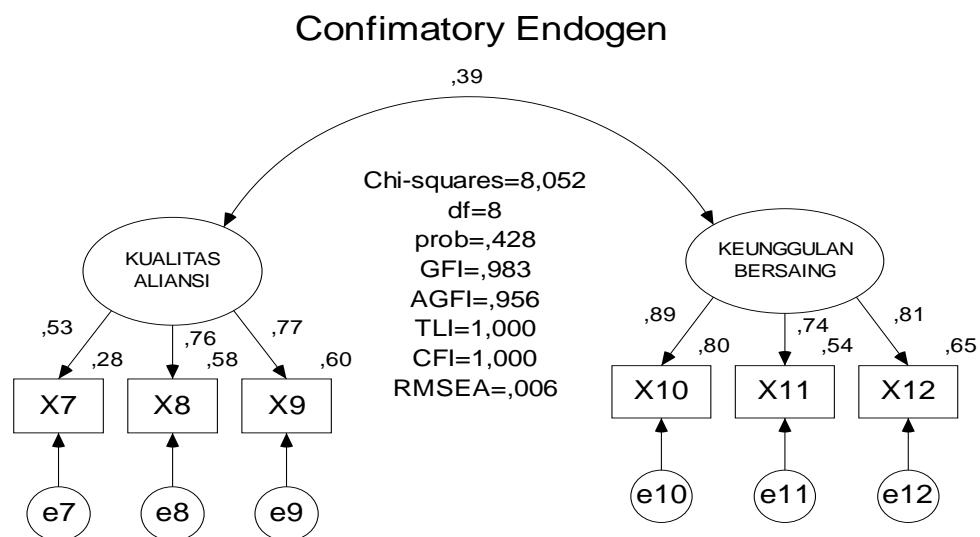
Hasil perhitungan uji chi – square pada konstruk keunggulan bersaing memperoleh nilai sebesar 1,570 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 1 pada tingkat signifikan 5 % sebesar **3,841**. Nilai probabilitas sebesar 0,219 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. serta kriteria lain memenuhi kriteria baik atau fit. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk orientasi

kewirausahaan juga valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil pengujian ini juga didukung oleh nilai *cr* pada regression weight lebih besar dari 1,96 dan *P* masih dibawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen, Variabel laten / konstruk endogen yang digunakan terdiri dari 2 konstruk endogen dengan 6 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini terlihat pada gambar 4.2. berikut :

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer yang diolah (2009)

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11.

Hasil Pengujian Kelayakan Model Confirmatory Factor Analysis-21

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	15,508 (5 %,08)	8,052	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,428	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,006	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,983	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,956	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,006	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,428 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,983), CFI (1,000), RMSEA (0,006), AGFI (0,956) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.12
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
x7	<---	Kualitas Aliansi	1,000				
x8	<---	Kualitas Aliansi	1,054	0,176	6,001	***	par_1
x9	<---	Kualitas Aliansi	0,712	0,132	5,376	***	par_2
x10	<---	Keunggulan Bersaing	1,000	-	-	-	-
x11	<---	Keunggulan Bersaing	1,042	0,110	9,479	***	par_3
x12	<---	Keunggulan Bersaing	1,140	0,109	10,464	***	par_4

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

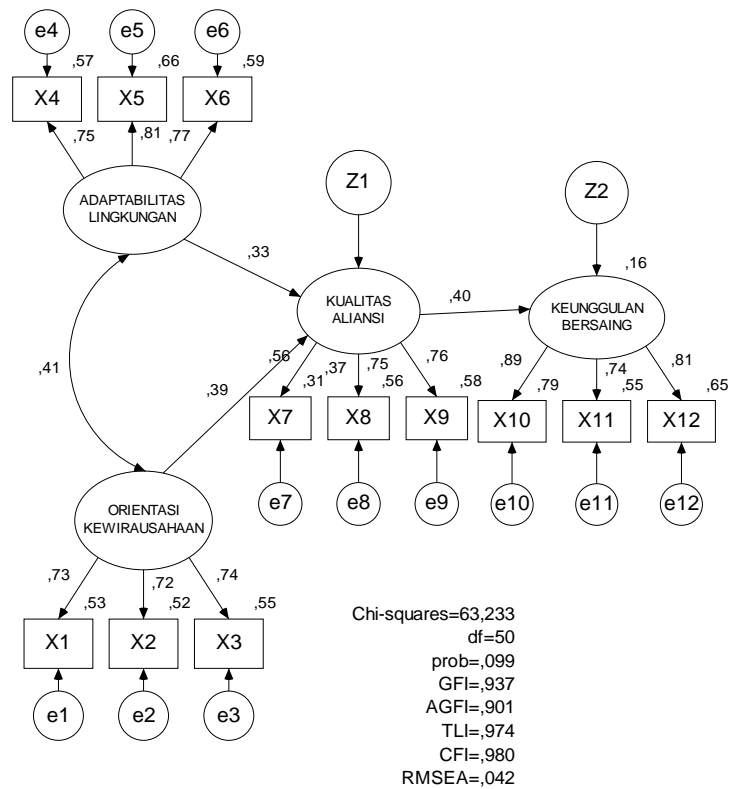
Sumber : data primer yang diolah (2009)

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.6.3. Struktural Equation Model (SEM)

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*, yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.3. berikut :

Gambar 4.3
Hasil Analisis *Structural Equation Model (SEM)*
Full Model



Sumber : data primer yang diolah (2009)

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13

Evaluasi Kelayakan *Full Model (SEM)*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	67,505	63.233	Baik
Probability	≥ 0.05	0.099	Baik
GFI	≥ 0.90	0.937	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.901	Baik
TLI	≥ 0.95	0.974	Baik
CFI	≥ 0.95	0.980	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.264	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.042	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2009)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit, hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 63,233 yang lebih kecil dari *cut-off value* yang ditetapkan (67,505) dengan nilai probability 0,099 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matrik kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,974), CFI (0,980), CMIN/DF (1,264); RMSEA (0,042), GFI (0,937) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai AGFI (0,901) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.14
Standarisasi Regression Weights

		Esti mate	S. E	C.R.	P	Labe l
KUALITAS_ALIANSI	<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	.409	.125	3.274	.001	par_8
KUALITAS_ALIANSI	<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	.368	.120	3.064	.002	par_9
KEUNGGULAN_BERSAI NG	<--- KUALITAS_ALIANSI	.390	.099	3.949	***	par_12
X4	<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	1.000				
X5	<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	1.171	.135	8.703	***	par_1
X6	<--- ADAPTABILITAS_LINGKUNGAN	.986	.117	8.442	***	par_2
X3	<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	1.000				
X2	<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	1.044	.140	7.468	***	par_3
X1	<--- ORIENTASI_KEWIRAUSAHAAN	.980	.138	7.113	***	par_4
X9	<--- KUALITAS_ALIANSI	1.000				
X8	<--- KUALITAS_ALIANSI	1.058	.142	7.451	***	par_6
X7	<--- KUALITAS_ALIANSI	.768	.133	5.794	***	par_7
X12	<--- KEUNGGULAN_BERSAING	1.000				
X11	<--- KEUNGGULAN_BERSAING	1.042	.110	9.496	***	par_10
X10	<--- KEUNGGULAN_BERSAING	1.135	.108	10.550	***	par_11

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *loading factor* (std. estimate) untuk masing-masing indikator lebih besar dari 0,05. Probabilitas masing-masing indikator juga dibawah 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan

analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

4.7. Analisis Persamaan Struktural

Kualitas aliansi = adaptabilitas lingkungan + orientasi kewirausahaan + e1

Keunggulan bersaing = kualitas aliansi + e2

Kualitas aliansi = 0,33 adaptabilitas lingkungan + 0,39 orientasi kewirausahaan + e1

SE β = (0,120) (0,125)

Probability = 0,002 0,001

Hal ini dapat diartikan bahwa adaptabilitas lingkungan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas aliansi, yaitu setiap peningkatan adaptabilitas lingkungan akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas aliansi dengan asumsi variabel orientasi kewirausahaan tidak mengalami perubahan. Pernyataan ini signifikan karena didukung oleh hasil *probability* yang masih dibawah 0,05.

Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas aliansi, yaitu setiap peningkatan orientasi kewirausahaan akan berpengaruh

terhadap peningkatan kualitas aliansi dengan asumsi variabel adaptabilitas lingkungan tidak mengalami perubahan. Pernyataan ini signifikan karena didukung oleh hasil probability yang masih dibawah 0,05.

$$\text{Keunggulan bersaing} = 0,40 \text{ Kualitas aliansi} + e_2$$

$$\text{SE } \beta = (0,099)$$

$$\text{Probability} = 0,000$$

Kualitas aliansi mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yaitu setiap kualitas aliansi akan berpengaruh terhadap peningkatan keunggulan bersaing dengan asumsi variabel adaptabilitas lingkungan dan orientasi kewirausahaan tidak mengalami perubahan. Pernyataan ini signifikan karena didukung oleh hasil probability yang masih dibawah 0,05.

4.8. Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada bab II. Pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil pengolahan data SEM, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai Cr dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai persyaratan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya, dari hasil pengolahan data seperti tampak pada tabel 4.15, pengujian hipotesis dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan yang diajukan.

Tabel 4.15
Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P

Kualitas Aliansi	←	Orientasi Kewirausahaan	0,409	0.125	3.274	0.001
Kualitas Aliansi	←	Adaptabilitas Lingkungan	0.368	0.120	3.064	0.002
Keunggulan Bersaing	←	Kualitas Aliansi	0.390	0.099	3.949	***

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer yang diolah (2009)

4.7.1. Pengujian Hipotesis 1

H_1 : *Semakin tinggi orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi kualitas aliansi*

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian orientasi kewirausahaan terhadap kualitas aliansi menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 3,274 dengan probabilitas sebesar 0.001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesa 1 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil daripada 0,05 sehingga hipotesa nol ditolak dan hipotesa alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesa 1 diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin tinggi kualitas aliansi. Hal ini berarti hipotesa 1 terbukti.

4.7.2. Pengujian Hipotesis 2

H_2 : *Semakin adaptif mengelola lingkungan, maka semakin tinggi kualitas aliansi*

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian adaptabilitas lingkungan terhadap kualitas aliansi menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 3,064 dengan probabilitas sebesar 0.002. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesa 1 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil daripada 0,05 sehingga hipotesa nol ditolak dan hipotesa alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesa 2 diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

semakin semakin adaptif mengelola lingkungan maka semakin tinggi kualitas aliansi. Hal ini berarti hipotesa 2 terbukti.

4.7.3. Pengujian Hipotesis 3

H_3 : *semakin tinggi kualitas aliansi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.*

Pengaruh parameter estimasi untuk pengujian kualitas aliansi terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 3,949 dengan probabilitas sebesar *** (sangat kecil kurang dari 0,001). Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesa 3 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil daripada 0,05 sehingga hipotesa nol ditolak dan hipotesa alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesa 3 diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas aliansi maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Hal ini berarti hipotesa 3 terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1. Pendahuluan

Pada bab ini memberikan gambaran mengenai temuan-temuan utama penelitian yang disajikan dengan pembahasan mengenai kesimpulan yang dapat ditarik karena diterima atau ditolaknya hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian yang menjadi titik tolak dilakukannya penelitian ini serta berbagai implikasi teoritis dan manajerial yang muncul dari penelitian ini. Bab ini ditutup dengan menyajikan keterbatasan dan agenda penelitian lanjutan dari penelitian ini.

5.2. Ringkasan Penelitian

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, PT Pos Indonesia dituntut untuk selalu mengembangkan dan mempertahankan posisinya agar tetap dapat menjaga dan meraih peluang pasar baru, serta melakukan langkah-langkah strategis dalam menghadapi persaingan global. Agar dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan, PT Pos Indonesia melakukan kerjasama yang bersifat strategis dengan membuat perjanjian kerjasama aliansi dengan perusahaan lain yang dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di pasar. Hal ini dilakukan agar dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Penelitian yang dilakukan ini berawal dari adanya suatu fenomena bisnis dimana kinerja perusahaan PT Pos Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan dan bahkan mengalami deficit dari laporan kinerja keuangannya. Disamping itu juga didasarkan dari adanya research gap mengenai pengaruh aliansi stratejik dan keunggulan bersaing. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal, yaitu: Calantone (1994) dan McGinnis (1993); Lukas dan Ferrel (2000); Hamel, Doz dan Prahalad (1989); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000); Porter (1985); Kandampully dan Duddy (1999); Menon, Bharadwaj dan Howell (1996); Ferdinand (2000); Venkatraman dan Ramanujan (1986). Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk memposisikan dan merumuskan sebuah permodelan dan konseptual atas suatu pembentukan aliansi stratejik yang tepat dalam membangun keunggulan kompetitif. Sehingga penelitian ini digunakan untuk menjawab permasalahan kontroversi dari penelitian-penelitian terdahulu.

Telaah pustaka yang dilakukan telah menuntun peneliti dalam menghasilkan sebuah model penelitian yang dibentuk oleh hubungan pengaruh antara empat konstruk, yaitu orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan, kualitas aliansi, keunggulan bersaing yang menghasilkan tiga buah hipotesis empirik yang diuji dengan menggunakan perangkat lunak Statistic AMOS 16.0. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan

data empirik yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diterima dari 154 Kantor Pos di Wilayah Jabar.

Pengujian model menunjukkan bahwa model dapat diterima berdasarkan indeks-indeks penerimaan model, seperti Chi-square= 63,233; probability= 0,099; DF= 50; GFI= 0,937; AGFI= 0,901; TLI= 0,974; CFI= 0,980; RMSEA= 0,42; CMIN/DF= 1,264, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dikembangkan dapat diterima. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian.

5.3. Kesimpulan Hipotesis Penelitian

5.3.1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kualitas Aliansi

H₁ : semakin tinggi orientasi kewirausahaan semakin tinggi kualitas aliansi.

Hasil penelitian dilakukan membuktikan ada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kualitas aliansi. Hal ini berarti bahwa hipotesa pertama yang berbunyi semakin tinggi orientasi kewirausahaan semakin tinggi kualitas aliansi dapat diterima.

Saat sekarang PT. POS Indonesia sedang gencar-gencarnya berinovasi membuat produk layanan baru seperti POS PRIMA dimana segmen pelanggannya adalah korporat dan jenis layanannya prioritas yang punya resiko cukup tinggi apabila terjadi keterlambatan atau kehilangan PT. POS INDONESIA akan dikenai denda yang cukup tinggi. tetapi hal ini sesuai tariff yang ditentukan PT. POS Indonesia.

PT. Pos Indonesia melakukan inovasi produk yang bekerjasama dengan PT. MPI yaitu pengiriman paket pos perlakuan khusus, melakukan pendistribusian kiriman farmasi ke seluruh Indonesia, sementara itu juga melakukan penawaran kerjasama distribusi kiriman farmasi ke PT. Rajawali, PT. Brown Medical Indonesia, PT. Rose Indonesia, PT. Dos Ni Roha dan PT. Indo Farma.

Dengan dukungan fasilitas pelayanan yang dimiliki PT. Pos Indonesia sebanyak 22.115 service point yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, armada kendaraan sebanyak 10.954 dan pegawai tetap sebanyak 22.825 tentunya kerjasama yang ditawarkan dapat diterima.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui yaitu dibentuknya aliansi strategi adalah (Hitt, Ireland dan Huskson, 1997) diantaranya adalah untuk :

- (1) memperoleh akses kedalam pasar baru, (2) memasuki bisnis baru, (3) memperkenalkan produk baru, (3) mengatasi halangan perdagangan, (5) menghindari persaingan tidak sehat, (6) memperoleh akses kedalam sumber daya yang bersifat komplementer, (7) menggabungkan sumber keahlian dan modal resiko, (8) berbagi resiko dan berbagai biaya penelitian dan pengembangan lebih jauh lagi salah satu alasan dan memasuki aliansi strategi ialah untuk memperkenalkan produk yang inovatif. Aliansi strategis sering digunakan khususnya oleh perusahaan untuk berinovasi bersama-sama, berbagai dua atau lebih basis pengetahuan dan kemampuan perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan Frese Anouk Brantjes dan Horn (2002) menemukan bahwa orientasi wirausaha pemilik perusahaan secara positif berhubungan dengan sukses aliansi perusahaan.

5.3.2. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kualitas Aliansi

H₂ : semakin adaptif mengelola lingkungan, maka semakin tinggi kualitas aliansi

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap kualitas aliansi. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa semakin adaptif mengelola lingkungan, maka semakin tinggi kualitas aliansi dapat diterima.

Variabel adaptabilitas lingkungan diukur dengan menggunakan indikator perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi yang selalu berubah, perubahan selera masyarakat, sedangkan indikator dari variabel kualitas aliansi adalah kemampuan mengkombinasikan sumber daya yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas dan kemampuan meningkatkan skill dan teknologi. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

PT. Pos Indonesia melakukan pengembangan teknologi informasi di perusahaan yang dalam terwujudnya dilakukan berdasarkan suatu Arsitektur Teknologi Informasi (ATI) yaitu strategi pentahapan dan migrasi system serta piranti pendukungnya seperti SDM dan kebutuhan training.

PT. Pos Indonesia juga melakukan migrasi pelanggan serta pos manual ke giro pos online.

Untuk surat kelas khusus dan express apakah sudah sampai bisa diakses lewat SMS dan bisa diketahui siapa penerima surat tersebut.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui bahwa adaptabilitas perubahan lingkungan berpengaruh terhadap kualitas aliansi. Kesiadaan perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk membentuk kerjasama aliansi nantinya ditentukan oleh manfaat atau keuntungan aliansi bagi strategi mereka. Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa aliansi stratejik dapat digunakan sebagai salah satu sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif. Bahkan hampir setiap industri, aliansi telah menjadi dasar bagi perusahaan dalam menangani pengurangan biaya, pengembangan produk baru maupun dalam memasuki pasar baru. Perusahaan yang menghadapi lingkungan industri yang tidak stabil termotivasi untuk meningkatkan kerjasama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis (Dollinger, 1992, h.699).

Ditambahkan oleh Chavan (2005), bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

5.3.3. Pengaruh Kualitas Aliansi terhadap Keunggulan Bersaing

H₃ : semakin tinggi kualitas aliansi, semakin tinggi keunggulan bersaing

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kualitas aliansi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa semakin tinggi kualitas aliansi, akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

Variabel kualitas aliansi diukur dengan menggunakan indikator kemampuan mengkombinasikan sumber daya yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas dan kemampuan meningkatkan skill dan teknologi, sedangkan indikator dari variabel keunggulan bersaing sulit ditiru, bernilai, tidak dapat digantikan. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

PT. Pos Indonesia wilayah Jawa Barat telah menggunakan aplikasi ITOS, pos untuk layanan paket pos standar yang mana sampainya kiriman tersebut dapat dicek lewat SMS, melakukan intelegent market, akuisi pelanggan berdasarkan data histories dan kegiatan pemasaran, kemitraan untuk outlet multi plus, cempaka, penjualan tiket garuda, penjualan dan

pengiriman blanko akta PPAT, penjualan voucher Telkomsel dan operator lainnya, penjualan buku dan Kios Pos Bandung bekerjasama dengan Toko Buku Kharisma, optimalisasi dan perluasan titik layanan penukaran uang rupiah bekerjasama dengan Bank Indonesia.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui bahwa kualitas aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Menurut pendapat ahli strategi Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997: p.168) dalam Muafi (2000), aliansi strategik merupakan perjanjian kerjasama antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama. Bagi kebanyakan perusahaan sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumber daya, dan kompetensi inti yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses di arena persaingan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Hamell, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya akan memperoleh peningkatan skill dan teknologi serta transfer competitive advantage yang diperoleh dari kompetitornya. Ditambahkan oleh Bleeke and Ernst (1991), bahwa pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

5.4. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengkajian secara lebih mendalam mengenai bagaimana membangun keunggulan bersaing melalui kualitas aliansi. Berdasarkan dari adanya permasalahan perbedaan pandangan mengenai kualitas aliansi dalam membangun keunggulan bersaing dari penelitian-penelitian, hasil penelitian yang dilakukan ini memperkuat penelitian yang menunjukkan bahwa pembentukan aliansi yang berkualitas memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Tentu saja keberhasilan dari pembentukan aliansi yang berkualitas tepat tersebut harus didukung dengan pengelolaan perubahan lingkungan yang adaptif dari lingkungan eksternal perusahaan seperti peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi yang selalu berubah dan juga kemampuan untuk memenuhi perubahan selera, juga didukung dengan orientasi kewirausahaan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk membangun keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai melalui pembentukan kualitas, sedangkan kualitas aliansi dipengaruhi kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan tingkat orientasi kewirausahaan. Semakin tepat pemilihan aliansi stratejik serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif, maka perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan PT Pos Indonesia. Untuk lebih jelasnya kesimpulan mengenai masalah penelitian dapat dilihat dalam paparan berikut:

Pertama,

Untuk mendapatkan kualitas aliansi yang baik maka perlu didukung orientasi kewirausahaan yang tinggi.

Kedua

Untuk mencapai kualitas aliansi yang tinggi maka perlu adanya kemampuan beradaptasi di lingkungan yang baik pula.

Ketiga,

Untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan aliansi yang berkualitas.

5.5. Implikasi

5.5.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Dari hasil Analisis Full SEM didapatkan implikasi teoritis bahwa PT Pos Indonesia dalam meningkatkan kinerja perusahaan perlu membangun keunggulan bersaing melalui kualitas aliansi stratejik yang tepat pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif dan adanya orientasi kewirausahaan.

Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel aliansi stratejik dalam membangun keunggulan kompetitif yang dikembangkan dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari penelitian Hamel, Doz dan Prahalad (1989), Bleeke and Ernst (1991), Saffu and Mammand (2000), Ohmae

(1986), Sanexian (1994), Muafi (2000), perubahan lingkungan dalam penelitian ini merupakan adaptasi teoritis dari McCharty dan Perreault (1996, h.216), Calantone (1994, h.145) dan (McGinnis, 1993, h.10), Brown dan Karegozoglu (1998), Chavan (2005). Sedangkan orientasi kewirausahaan merupakan adaptasi dari teori Kreiser, Marino dan Weaver, (2002), Hitt, Ireland dan Huskson, (1997) juga penelitian Frese Anouk Brantjes dan Horn (2002),

Hasil penelitian telah memperkuat penelitian-penelitian terdahulu dimana adaptabilitas lingkungan dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kualitas aliansi. Kualitas aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Berikut disajikan ringkasan implikasi teoritis yang terlihat pada tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Kualitas aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing	studi ini memperkuat penelitian Hamel, Doz dan Prahalad (1989), Bleeke and Ernst (1991), Ohmae (1986), Saxenian (1994), Saffu and Mammand (2000), Muafi (2000), bahwa pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya (<i>competitive collaboration</i>) akan

	memperoleh peningkatan <i>skill</i> dan teknologi serta transfer <i>competitive advantage</i> yang diperoleh dari kompetitornya.
Adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap kualitas aliansi	Studi ini memperkuat penelitian McCharty dan Perreault (1996, h.216), Calantone (1994, h.145) dan (McGinnis, 1993, h.10), Brown dan Karagozoglu (1998), Chavan (2005), bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif. Lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri.

Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kualitas aliansi	Studi ini memperkuat penelitian freud, Anouk Brantjes, dan Hamel (2002), menemukan bahwa orientasi kewirausahaan pemilik perusahaan berpengaruh terhadap sukses aliansi perusahaan juga diperkuat teori alasan dibentuknya aliansi strategis, (Hitt, Ireland dan Huskson, 1997) diantaranya adalah untuk : (1) memperoleh akses kedalam pasar baru, (2) memasuki bisnis baru, (3) memperkenalkan produk baru, (4) mengatasi halangan perdagangan, (5) menghindari persaingan tidak sehat, (6) memperoleh akses kedalam sumber daya yang bersifat komplementer, (7) menggabungkan sumber keahlian dan modal resiko, (8) berbagi resiko dan berbagai biaya penelitian dan pengembangan lebih jauh lagi salah satu alasan dan memasuki aliansi strategi ialah untuk memperkenalkan produk yang inovatif. Aliansi strategis sering digunakan khususnya oleh perusahaan untuk berinovasi bersama-sama, berbagai dua atau lebih basis pengetahuan dan kemampuan perusahaan.

5.5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kualitas aliansi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dipengaruhi oleh kualitas aliansi. Sedangkan kualitas aliansi dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan dan adaptabilitas lingkungan. Hasil pengujian SEM menunjukkan bahwa kualitas aliansi memiliki peran penting dalam mendukung

keunggulan bersaing, sedangkan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kualitas aliansi. Kualitas aliansi juga dipengaruhi oleh adaptabilitas lingkungan.

Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti dibawah ini :

1. Kualitas aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam membentuk aliansi yang berkualitas untuk mendapatkan keunggulan bersaing adalah :
 - Kemampuan melakukan proses transaksi yang lebih cepat dengan didukung sumber daya yang ada, memberikan pelatihan terhadap teknologi yang digunakan, menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana, memanfaatkan jaringan internet dan perlu dilakukan pembaharuan teknologi yang dapat mengakses lebih cepat, efisien dan efektif dalam penggunaannya.
 - Menyatukan berbagai format informasi dalam bentuk multimedia, sehingga pengolahan informasi dan proses transaksinya menjadi lebih murah dan cepat.
 - Pihak manajemen dapat memberikan warna baru dalam cara berkomunikasi dengan melakukan penggabungan teknologi komputer, internet, jaringan wireless dan perangkat mobile, selalu berorientasi pada *customer satisfaction* dengan melakukan perbaikan proses bisnis yang

terus menerus dengan cara membuat proses menjadi efisien, efektif dan mudah menyesuaikan dengan tuntutan pelanggan.

- Memanfaatkan sumber daya yang ada seperti : SDM, keahlian, modal, penelitian dan pengembangan, kemampuan akses, kompetensi inti, sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.
- Mengembangkan media promosi dengan perusahaan lain melalui media elektronik seperti : website, e-catalog secara intensif
- Mengembangkan SDM di bagian teknologi informasi untuk meningkatkan performa kerja yang lebih baik dengan ditunjang teknologi yang modern.

2. Adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap kualitas aliansi, beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif dengan membentuk kualitas aliansi adalah :

- Dalam mengelola bisnisnya dengan mitra lebih fleksibel dan adaptif, menerapkan konsep time-based competition yang menggunakan teknologi informasi untuk mewujudkan produk-produk yang berbasis teknologi informasi
- Memanfaatkan keunggulan teknologi yang dimiliki mitra bisnisnya dengan membuat rekonsiliasi data, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologinya untuk membuat jaringan komunikasi yang berbasis teknologi informasi

- Membangun kerjasama dengan mitra bisnisnya dalam memenuhi keinginan pelanggan, memenuhi tuntutan gaya hidup masyarakat yang sudah berubah yang menghendaki semuanya berbaur teknologi informasi.
 - Mengantisipasi perubahan lingkungan dengan semakin adaptif dan fleksibel dalam mengikuti perkembangan bisnis yang semakin kompetitif
 - Selalu melakukan pembaharuan teknologi dengan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya.
 - Selalu mengikuti perubahan selera masyarakat dengan lebih cepat dan tanggap dalam memenuhi keinginan pelanggan yang selalu berubah.
3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kualitas aliansi, beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam melakukan orientasi kewirausahaan untuk menghasilkan aliansi yang berkualitas adalah :
- Dalam melakukan kerjasama aliansi dapat dilakukan dengan menciptakan inovasi yang lebih baru dan menarik sehingga mitra dapat bekerjasama dalam memasarkan produknya.
 - Dalam melakukan kerjasama aliansi dapat dilakukan dengan membuat inovasi yang mempunyai daya saing yang tinggi dan mempunyai nilai tambah yang berarti bagi pelanggannya.
 - Dalam kerjasama aliansi yang dilakukan dengan perusahaan mitra harus dapat menciptakan inovasi yang mempunyai keunikan dan sisi

kemanfaatan dari produk yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaingnya.

- PT Pos Indonesia dalam melakukan orientasi kewirausahaan harus berani mengambil resiko dan lebih proaktif menjalin kerjasama.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah karena perbedaan kultur, kebijakan pemerintah daerah dan kondisi persaingan di masing-masing daerah, maka hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisir pada kantor pos di propinsi lain di Indonesia.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini. Oleh karena itu beberapa agenda penelitian mendatang adalah :

1. Penelitian ini dapat dilakukan pada lingkup area yang lebih luas, misalnya lingkup jawa atau nasional.
2. Indikator dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan obyek penelitian pada industri yang lain.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David. (1989). "Competitive Advantage to the Firm", *Journal of Strategic Research*. New York.
- Abadi, Saka. (1994). "Hal-Hal Penting Dalam Aliansi Strategi". *Usahawan*, No.11, Nopember, Th.XXII.
- Adobor, Henry. (2002). "Competitive Success in an Age of Alliance Capitalism: How do Firm-Specific Factors Affect Behavior in Strategic Alliances?" *ACR*. Vol.10, No.1, p.71-92
- Ali Mahir. (2003), Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan bersaing,
- Andersen, J. and J. Narus. (1984). "A Model of The Distributor's Perspective of Distribution-Manufacturer Working Relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 48, p. 62-74.
- Anoma Ariyawardana. (2003). Sources of Competitive Advantage and Firm Performance: The case of Srilankan Value Added Tea Producers
- Assauri . (2002). *Collaborative Advantage*. Harvard Business Review, Vol. 72 No. 4, p: 96-108.
- Bambang Supomo & Indrianto, Nur., (2002). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, p.99-120
- Basedow and Jung, (1993). Re-appraising The Electric Paradigm in The Age of Alliance Capitalism". *Journal of International Bussiness Studies*. Vol.26
- Beal Reginald, M. (2000). Competing & Effectively: Enviromental Scanning, Competitive Strategi and Organizational Performance in Small Manufacturing Firm. Journal of Small Business Management, (January) pp : 27-45.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1991). "The Way to Win in Cross-Border Alliances" *Harvard Business Review*, Vol.69 (6), p.127-135.
- Brown, Warren B., Neomi Karagozogu. (1998). "Competitive priorities, process innovations and time-based competition in the manufacturing sectors of industrialising economies". *Benchmarking for Quality Management and Technology*. Vol.5 No.4, pp.304-316.

- Calantone, Roger, J. et al. (1994). "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success" *Journal of Business Research*. Vol 30, No.2, p.143-148.
- Chavan, Meena. (2005). "An appraisal of environmental management systems: A competitive advantage for small businesses" *Management of Environmental Quality*. Bradford. Vol. 16, Iss. 51 p.444
- Clark, Terry et al. (1994). "Environmental Management : The Construct and Research Proportions". *Journal of Business Research*. Vol. 29, No.1, p.23-38.
- Coney, Heide (1985). *Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer Supplier Relationship*
- Covin, J. G dan Slevin, D. P. 1989. "Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol.10, 75-87.
- Covin, J. G dan Slevin, D. P. 1991. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory dan Practice*, Vol.16 (1), 7-24.
- Covin, J. G dan T. Covin., 1990. "Competitive Aggressiveness, environmental context, and small firm performance", *Entrepreneurship: Theory dan Practice*, Vol. 14 (4), 35-50
- Day, George dan Wensley, Robin (1988). "Assesign Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 April 1988.
- Dean J.T., Robert L Brown and Charles E. Bamford, (1998). *Between Trust and Control: Developing Confidence and Partner Cooperation in Alliances*". *Academy of Management Review*. Vol.5, No.1, p.49-64
- Dollinger, March dan Golden, Peggy, A. (1992). "Intergonizational and Collective Strategies in Small Firm : Environmental Effect and Performance". *Journal of Management*. Vol. 18, p.695-715.
- Dussauge & Garrette. (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : conceptualization and Emperical Examination", *Journal of Marketing*. Vol. 62, October, p.13-29.
- Dyer, H., Kale, P. & Singh, H. (2001). "How to Make Strategic Alliance Work . *MIT Sloan Management Review*, Summer : 37-43.
- Emory, W. C and Cooper, D.R. (1995), "Business Research Methods" Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.
- Emulti, Dean and Kathawala, yunus (2001). "An Overview of Strategic Alliances". *Management Decisions*, 39/3. p. 205-217.

- Ferdinand, Augusty Tae (2000). "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik" *Research Paper Series – Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Ferdinand, Augusty Tae (2002). "*Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*". Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ferdinand, Augusty Tae (2003). *Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferdinand, Augusty Tae (2006). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ferrier, Walter, J. (2001). "Navigating The Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness." *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No.4, p.858-877.
- Frese, M., Brantjes A., dan Hoorn, R. 2002. "Psychological Success Factor of Small Scale Business in Namibia : The Role of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation dan the environment", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.7 (10), 259-282.
- Hair, J.F, Anderson,R.E,Tatham,R.L &Black, W.C (1995). ***Multivariate Data Analysis (Fourth Edition)***. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K (1990). "Collaborate with Your Competitor and Win" *Harvard Business Review*. Vol. 67, No.1 pp. 133-9.
- Hunt,S.D and Morgan R.M, (1994). *The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing*.
- Jalil, Usahawan No.4 Th. XXVI April 1997.
- Kandampully, Jay and Duddy, Ria (1999). "Competitive Advantage Throught Anticipation, Innovation and Relationships". *Management Decision*, 37/1 p. 51-56.
- Kanter, R.M. (1994). "Collaborative Advantage". *Harvard Business Review*, July-August, p.96-108.
- Kimura, Shogo and Mourdoukoutas, Panos (2000). "Effective Integration of Management Control System for Competing in Global Industries" *Eropean Business Review*. Vol. 12, No.1 P. 41-45.
- Kreiser, P. M. 2001. "Entrepreneurial Organization or Family Firm? A strategic Analysis of Gulf States Paper Corporation", EBHA Conference : Business dan Knowledge, July, The University of Alabama, USA.
- Kreiser, P. M., Marino L. D., dan Weaver, K. M. 2002. "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multicountry Analysis", *Entrepreneurship: Theory dan Practice*, 71-93.

- Lataruva (2004). "Several Characteristic Contribute to Successful Alliances between Channel Members". *Journal of Marketing management*. Vol.4, No.4, hlm.35-43
- Lee, David (2000). "Offensive and Deffensive Uses of Alliances". *Strategic Management in The Global Economy*. p.263-267
- Levitt T. (1991). "Marketing Myopia", in B.M. Ennis and K.K. Cox (Eds), *Marketing Classic: A Selection of Influential Articles*, 7th Ed. Boston, Allyn and Bacon, p.3-21.
- Li, Tiger dan Calantone, Roger J, (1998). "The Impact of Market Knoeledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Emperical Examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, October, p.13-29.
- Lisman, Margaret dan Snape. (2004). *In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organization Culture, Competitive Strategy and Human Resources Management Practise on Firm Performance*.
- Lukas, Bryan A and Ferrell, OC (2002). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Management Science*. Vol. 28, No.2, h.239-247.
- Lumpkin, D.T., Dess, G. G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment dan Life Cycle", *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, 429-451.
- Lumpkin, D.T., Dess, G.G, (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Consrtruct and Linking iti to Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp :135-172,
- Lusch & Laeznik. (1987). Toward An Ecological Collaborative Relationships Management. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, 11.12; p: 1138 NO. 64
- Mahmud Machfoedz dan Mas'ud Machfoedz (2004). "Kewirausahaan". Erlangga : Jakarta
- McGinnis, Michael A dan Kohn, Jonathan W. (1993). "Logistic Strategy Organizational Environmental and Time Competitiveness". *Journal of Business Logistic*, Vol. 14, p. 1-23.
- Menon, Anil, et al. (1999). "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Models and A Test" *Journal of Marketing*. Vol. 63, April, p.18-40.
- Miller, (1983). *Business Research Method*, Prentice Hall,

- Ming T dan Chia. M. (2004). "The Impact of Marketing Knowledge among managers on Marketing Capabilities and Business Performance" *International Journal of Management*. Vol. 21 No. 4. p.524-530.
- Monezka, Robert M, Kenneth J. Petersen, Robert B Handfield & Gary L Ragart, (1998), "Success Factors in Strategic Supplier Alliance. The Buying Company Perspective", **Decision Sciences**, vol. 29 No. 3, Summer, hlm 553-557,
- Muafi (2000). "Mengelola Persaingan Kompetitif Melalui Aliansi Strategis" *Telaah Bisnis*. Vol. 1, No. 2. Hal.1333-146.
- Ohmae, K, (1986). "Becoming a Triad Power: The New Global Corporation". *International Marketing Review*.p.7-20.
- Pansiri, Jaloni. (2005). The Influences of Managers' Characteristics and Perceptions in Strategic Alliance Practice
- Paul Philips (2004) . Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency Approach,
- Pearce and Robinson (1997). *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Pitts, Robert A. Dan Lei. David (1996). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Company, Amerika.
- Porter, Michael E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". *The Free Press*, New York.
- Porter, Michael E. (1981). "Industry Structure and Competitive Strategy : Key to Profitability". *Financial Analysis Journal*. July-August,p.30-41.
- Porter, Michael E. (1995). "Competitive Advantage". *The Free Press*, New York.
- Porter, Michael E. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Simons and Schuster. Inc.
- Prasetya, Dicky Imam (2002). "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.1, No.3, Desember, h.219-240.
- Preece, S. (1995). "Incorporating International Strategic Alliances into Overall Firm Strategy : A Typology Six Managerial Objectives", *International Executive*, 37 (3): 262-272.
- Ring, P.S. and Van de Ven, A (1992). "Structuring Cooperative Relationships Between Organizational Relationship". *Academy of Management Review*, Vol. 29: 90-118.
- Rivai, Amali H. (2001). "Strategi Aliansi : Upaya Meningkatkan nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan" *Usahawan*, No.01, Th.XXX, Hal. 34-42

- Roesanto (2000). Pengembangan Konsep Market Performance. *Journal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.13, No.3, p.70-79
- Rye, David E. (1995). "Mengkaji Potensi Kewirausahaan Anda". Erlangga : Jakarta
- Saffu, Kojo and Mamman, Aminu (2000). "Contradiction in International Tertiary Strategic Alliances : The Case from Down Under". *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 6,p.508-518.
- Sartono, Agus (1996). "Aliansi Strategik dalam Era Pasar Global" *Jurnal Siasat Bisnis*. Th.I.Vol.3, Hal.9-13.
- Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley & Route 128*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Sembhi, R. S. 2002. "entrepreneurial orientation: A Review of selected literature", departement of management Science faculting of engineering, university of waterloo, ontario, canada.
- Shamdasani, Prem N, & Jagdish N Sheth. (1994). " An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliance:", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 4 hlm 6-23.
- Snappe dan Lisman, Margaret. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resources Management Practices on Firm Performance,
- Stern and Reve (1980) *Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance. Entrepreneurship Theory and Practice*
- Strandskov. (2006). An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliance *European Journal of Marketing*. VI. 29 No. 4
- Sundar G., Baradwaj, Rajan Varadrajan, John Fahy (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition. *Journal of Marketing*. Vol.57, pp.83-99
- Susanto, Hendro (2004). "Pembentukan Aliansi Strategik Peluang dan Tantangan" *Fokus Ekonomi*, Vol.3, Hal. 183-194.
- Venkatraman, N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement:, *Management Science*, Vol. 35. No.8. p. 942-962.
- Vyas, Niren M., Willian L, Shelburn & Dennis C. Rogers, (1995). *An Analysis of strategis Alliance, Form Function and Framework* ,*Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10 No. 3.
- Wiklund. 1996. *The Sustability of The Entrepreneurial Orientation Performance Relationship*.

Yuwalliatin. (2006). Strategic Alliance Success Factors, The Journal of Supply Chain Management, Summer.

**PENGARUH ADAPTABILITAS LINGKUNGAN DAN
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KUALITAS
ALIANSI UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN
BERSAING.
(Studi Kasus Pada PT POS Indonesia)**

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (tesis) yang diwajibkan oleh akademik. Oleh karena itu kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu sebagai pimpinan atau wakil pimpinan perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk menilai setiap pernyataan yang telah kami siapkan yang menggambarkan persepsi Bapak/Ibu yang berkaitan dengan perusahaan yang saat ini Bapak/Ibu kelola.

Kuesioner ini bukan suatu ujian atau suatu tes penilaian untuk mengukur atau mencari suatu kekurangan namun merupakan suatu alat untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penelitian kami.

Sebelum dan sesudahnya kami mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan partisipasi Bapak/Ibu. Mudah-mudahan upaya kerjasama ini dapat menghasilkan manfaat baru bagi pengembangan ilmu dan praktek manajemen, khususnya pada PT Pos Indonesia.

Hormat saya
M. Wandra Utama
Program MM UNDIP
Jln. Erlangga Tengah no.17 Semarang

PETUNJUK PENGISIAN

1. Untuk pengisian identitas responden
 - a. Di isi oleh Kepala / Pimpinan atau Wakil Pimpinan
 - b. Berilah tanda silang pada pengisian Jenis Kelamin dan Pendidikan terakhir
2. Untuk pengisian pertanyaan tertutup, berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang tersedia mulai angka 1 (**Sangat Tidak Setuju = STS**) s/d 10 (**Sangat Setuju = SS**) sesuai dengan pilihan Saudara

3. Untuk pertanyaan terbuka, isilah datanga sesuai dengan keadaan yang ada di kantor tempat Anda bekerja

IDENTITAS RESPONDEN :

No. Responden : (tidak perlu di isi)
 Umur :
 Jenis Kelamin : ☐ laki-laki ☐ perempuan
 Pendidikan Terakhir : ☐ SMA ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3
 Masa Kerja : tahun bulan

PERTANYAAN-PERTANYAAN

I. ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

Pertanyaan-pertanyaan dalam kategori ini merupakan informasi umum tentang orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh perusahaan tentang kecenderungan perusahaan yang selalu melakukan inovasi, berani mengambil resiko dan proaktif. Ini menjadi dasar bagaimana kualitas aliansi yang dibangun oleh PT POS dengan perusahaan patnernya.

1. Pimpinan kami selama ini banyak melakukan pengembangan serta inovasi agar produk yang telah ada menjadi lebih inovatif.

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh produk-produk inovatif yang ada di PT. POS Indonesia !

.....

2. Pimpinan kami memiliki kecenderungan kuat untuk mengambil proyek-proyek bisnis beresiko tinggi dengan kesempatan memperoleh *return*/hasil yang tinggi.

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh proyek-proyek yang mempunyai resiko tinggi dengan harapan memperoleh laba yang tinggi pula !

.....

3. Pimpinan kami seringkali memulai tindakan proaktif yang kemudian diikuti oleh perusahaan lain yang sejenis!

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh tindakan inisiatif yang dilakukan PT. POS Indonesia yang kemudian diikuti oleh perusahaan lain yang sejenis !

.....

.....

II. ADAPTABILITAS LINGKUNGAN

Pertanyaan-pertanyaan dalam kategori ini merupakan informasi umum tentang kemampuan beradaptasi terhadap perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi yang selalu berubah, perubahan selera masyarakat. Adaptabilitas volatilitas lingkungan ini menjadi acuan untuk menilai kualitas aliansi.

1. PT Pos Indonesia mampu beradaptasi dengan perubahan peraturan perundang-undangan bahwa perposan bukan monopoli lagi PT. POS Indonesia.

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. PT POS Indonesia berusaha menggunakan teknologi terkini

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh teknologi terkini yang digunakan oleh PT. POS Indonesia !

.....

.....

3. PT POS Indonesia mampu untuk memenuhi perubahan selera masyarakat yang makin menginginkan kemudahan

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh produk-produk di PT. POS Indonesia yang disukai masyarakat !

.....

.....

III. KUALITAS ALIANSI

Pertanyaan-pertanyaan dalam kategori ini merupakan informasi umum tentang kualitas aliansi yaitu kemampuan mengkombinasikan sumberdaya manusia yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas, kemampuan

mengkombinasikan skill dan teknologi mampu. Aliansi stratejik ini menjadi dasar bagi keputusan manajemen untuk membangun keunggulan bersaing.

1. Aliansi stratejik yang dilakukan PT POS Indonesia mampu mengkombinasikan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh kedua belah pihak

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh bentuk kombinasi sumber daya manusia dalam aliansi stratejik yang dilakukan oleh PT. POS Indonesia dengan perusahaan kerjasamanya.

.....

.....

2. Aliansi stratejik yang dilakukan PT POS Indonesia mampu mengakses pasar yang lebih luas

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dengan cara bagaimana PT. POS Indonesia mampu mengakses pasar yang lebih luas dalam kerjasama dengan mitra aliansinya !

.....

.....

3. Kerjasama aliansi stratejik yang dilakukan PT POS Indonesia mampu meningkatkan skill dan teknologi yang ada

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dengan cara bagaimana PT. POS Indonesia mampu meningkatkan skill dan teknologi yang ada dalam kerjasama aliansi !

.....

.....

IV. KEUNGGULAN BERSAING

Pertanyaan-pertanyaan dalam kategori ini merupakan informasi umum tentang produk dan jasa yang dihasilkan oleh aliansi perusahaan yang bekerjasama dengan menghasilkan produk dan jasa yang sulit ditiru , mempunyai nilai tambah dan sulit tergantikan oleh perusahaan lain. Keunggulan Bersaing ini menjadi kunci keunggulan PT Pos Indonesia untuk memenangkan persaingan

1. Kerjasama aliansi yang dilakukan PT POS Indonesia menghasilkan produk dan jasa layanan yang sulit ditiru oleh pesaing

Sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh produk dan jasa layanan yang dihasilkan oleh PT. POS Indonesia dengan mitra aliannya yang sulit ditiru oleh pesaing !

.....

.....

2. Kerjasama aliansi yang dilakukan PT POS Indonesia mampu menghasilkan produk dan jasa yang mempunyai nilai tambah bagi pelanggan

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh produk dan jasa yang mempunyai nilai tambah bagi pelanggan yang dihasilkan oleh PT. POS Indonesia bersama mitra aliansi !

.....

.....

3. Kerjasama aliansi yang dilakukan PT POS Indonesia menghasilkan produk dan jasa yang sulit digantikan oleh perusahaan lain

sangat tidak setuju					sangat setuju				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri contoh produk dan jasa yang sulit digantikan oleh perusahaan lain sebagai hasil kerjasama PT. POS Indonesia dengan mitra aliannya !

.....

.....

--- TERIMA KASIH ---